

**DISEÑO DE PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA  
EMPRESA MULTINTEGRAL S.A.S.**



Universidad  
Tecnológica  
de Pereira

**HÉCTOR DANIEL CARDONA BAÑOL**

**C.C 1087.995.585**

**DERLY JOHANA CARDONA BAÑOL**

**C.C 1088.001.264**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**2018**

**DISEÑO DE PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA  
EMPRESA MULTINTEGRAL S.A.S.**



Universidad  
Tecnológica  
de Pereira

**HÉCTOR DANIEL CARDONA BAÑOL**

**C.C 1087.995.585**

**DERLY JOHANA CARDONA BAÑOL**

**C.C 1088.001.264**

**DIRECTOR:**

**Jhon Alexander Posada Aguirre**

**Docente facultad**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**2018**

## **AGRADECIMIENTOS ESPECIALES**

A Dios primeramente doy las gracias por darme salud y la fortaleza de finalizar una etapa más de mi vida, por ayudarme a sostener y darme el valor en momentos difíciles de todo mi proceso académico.

A mi madre por ser una gran mujer luchadora y valiente quien me enseñó que nada en esta vida se logra si no existe sacrificio, y siempre ha estado ahí dándome apoyo incondicionalmente en todas las metas que he proyectado en mi vida.

A mi hermano que es una persona incondicional conmigo en todo el sentido de la palabra, el que cada día me demuestra que siempre se debe luchar y conseguir lo que se quiere, además siempre me ha guiado a ser una mejor persona tanto personal como profesionalmente; adicional me brindo todo su conocimiento para el desarrollo de este trabajo convirtiéndose en un pilar fundamental para la culminación de mi carrera profesional.

A mi novio por alentarme a no desfallecer para que culminara mi carrera profesional, era una fuente de motivación al decirme “ya faltaba poco mi pequeña ingeniera”.

A la Universidad Tecnológica de Pereira por la formación académica y personal durante los 6 años de duración de mi carrera, especialmente a mi director de proyecto de grado Jhon Alexander Posada Aguirre por orientarme y guiarme en la estructuración del proyecto.

Y a toda mi familia, amigos y compañeros de trabajo que siempre me han apoyado y me han brindado aliento incondicional para cumplir una meta más en mi vida.

**JOHANA CARDONA BAÑOL**

## **AGRADECIMIENTOS ESPECIALES**

Quiero dar gracias a Dios por permitirme llegar una vez más a cumplir un peldaño de esta larga travesía que se llama vida, donde solo se descubren cosas maravillosas como logros, objetivos y metas cumplidas, además de muchas por cumplir.

También a mi madre quien siempre me ha dado ese apoyo incondicional por hacer de mí una persona diferente en la sociedad, llena de valores y compromisos de responsabilidad, forjándome a ser cada día mejor con el ejemplo de pasión y fortaleza de luchar las cosas “Porque si en la vida quiero lograr cosas buenas debo esforzarme al máximo”, palabras que cada día me animan a seguir adelante sin anteponer barreras.

A mi hermana quien siempre ha puesto toda su sabiduría y conocimiento para brindarme el apoyo necesario en los momentos difíciles, con orientación a la perseverancia y la lucha de querer lograr las metas propuestas, además de permitirme ser parte de este trabajo como cierre de un logro más de una vida profesional y personal.

También a una persona demasiado importante que cada día me fortalece y anima a seguir superando retos de vida, ella es mi esposa, quien ha tenido que sobrellevar grandes sacrificios de tiempo y espacio sin compartir por regalarme u obsequiarme, para que hoy este obteniendo esta gran alegría que deseo compartir, recordando esas sabias palabras “La felicidad no es un estado de ánimo, felicidad es un estilo de vida”, gracias por hacer parte de mi vida y siempre querer lo mejor para mí y nuestra familia.

Mi agradecimiento a la Universidad Tecnológica de Pereira por cada día formar personas competentes profesional y personalmente, donde cuenta con un equipo de docentes altamente calificados para orientarnos en la formación, especialmente a mi director de proyecto Jhon Alexander Posada Aguirre, quien me dio las bases y guía de conocimiento profesional para culminar este proyecto.

Y a todos mis familiares cercanos que cada día me alentaban a seguir adelante, amigos y compañeros, tanto de estudio como de trabajo, que siempre me han apoyado y regalado el acompañamiento incondicional para cumplir una logro más en mi vida.

**HECTOR DANIEL CARDONA BAÑOL**

## **RESUMEN**

Las empresas familiares son organizaciones que tiene la necesidad de estructurar sus procesos administrativos, ya que algunas los llevan de forma empírica sin manejar una estructura organizacional, siendo necesario cada vez más organizarse para hacer más competidores en el mercado, esto lleva a que las compañías contraten personal calificado e idóneo para el cargo a desempeñar con términos de productividad y competitividad.

Con el siguiente proyecto de grado se propone realizar un estudio en la empresa MULTINTEGRAL S.A.S en el área administrativa y financiera, con el fin de llevar a cabo el diseño de una propuesta de gestión administrativa, la cual será de gran apoyo al área de talento humano que le permitirá evaluar e implementar nuevos controles ajustados a los objetivos planteados por la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se garantizará una investigación coherente y que sea aplicable en la empresa.

Palabras Claves: Gestión administrativa, control, organización, personal calificado.

## **ABSTRACT**

Family businesses are organizations that have the need to structure its administrative processes, as some empirical way without driving an organizational structure, being more necessary to organize themselves to do more competitors in the market, this leads to the companies hiring personnel qualified and suitable for the charge to play with terms of productivity and competitiveness.

With the following project proposes to carry out a study in the company MULTINTEGRAL S.A.S in the administration and finance area, in order to carry out the design of a proposal for administrative management, which will be of great support to the area of human talent that will allow you to assess and implement new controls adjusted to the objectives set by the organization.

Taking into account the above, it will ensure a coherent research and applicable for that company.

## Tabla de Contenido

1. TÍTULO	11
2. ÁREA DE INVESTIGACIÓN	11
3. MATERIAS DE INVESTIGACIÓN	11
4. LÍMITE O ALCANCE	11
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
5.1 Planteamiento del problema	11
5.2 Formulación del problema	12
5.3 Sistematización del problema	13
6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
6.1 Objetivo general	13
6.2 Objetivos específicos	13
7. JUSTIFICACIÓN	14
8. MARCOS DE REFERENCIA	14
8.1 Marco Teórico	15
8.2 Marco Conceptual	29
8.3 Marco Legal	34
8.4 Marco Temporal	45
8.5 Marco Histórico	46
9. ASPECTOS METODOLÓGICOS	47
9.1 Tipo de estudio	47
9.2 Método de investigación	47
9.2.1 Método de observación	47
9.2.2 Método deductivo	47
9.3 Fuentes de información	47
9.3.1 Fuente Primaria	48
9.3.2 Fuente Secundaria	48
9.4 Técnicas de recolección de la información	48
9.5 Técnicas de procesamiento de información	48
10. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	49



10.1 Cronograma de actividades	49
11. PRESUPUESTO Y FINANCIACIÓN	50
12. TABULACIÓN DE LAS ENTREVISTAS	50
13. OBJETIVO ESPECÍFICO 1	54
13.1 Diagnóstico de la situación actual la empresa MULTINTEGRAL S.A.S	54
13.2 Matriz DOFA	55
14. OBJETIVO ESPECÍFICO 2	59
14.1 Formular el direccionamiento estratégico	59
14.1.1 Misión	59
14.1.2 Visión	60
14.1.3 Valores corporativos.	60
15. OBJETIVO ESPECÍFICO 3	61
15.1 Proponer diseño Organizacional	61
15 .1.1 Estructura Organizacional - Organigrama	62
15 .1.2 Cargos y Salarios Actuales	64
16. OBJETIVO ESPECIFICO 4	66
16 .1 Proponer la medición del Desempeño	66
16.1.1 Manual de Funciones	66
16 .1.2 Medición al Desempeño – Indicadores	99
16 .1.3 Evaluación medición al Desempeño - Propuesta	108
17. CONCLUSIONES	111
18. RECOMENDACIONES	113
19. BIBLIOGRAFÍA	114

Las organizaciones requieren de un plan de gestión administrativa que permita desarrollar las funciones necesarias para el cumplimiento de objetivos corporativos, valores, misión y visión dentro los cuales deben infundir entre sus colaboradores una cultura organizacional que facilite el buen desarrollo de cada proceso que contribuya directamente al crecimiento, posicionamiento, recordación y sostenibilidad en mercados cada vez más competitivos, ya que las empresas del siglo XXI, aplican estrategias orientadas directamente a las experiencias, emociones y satisfacción del cliente como una razón de crecer, competir y fortalecerse en los mercados hostiles, pero abiertos a nuevas propuestas de desarrollo organizativo que facilita la creación de objetivos claros y ambiciosos desde el eje central de organización, como lo es la gestión de cada proceso administrativo.

Por lo tanto, el siguiente trabajo permite brindar a la empresa MULTINTEGRAL S.A.S una pauta fundamental en su gestión administrativa a sus colaboradores, con información clara de sus funciones, perfil del cargo y controles de medición con metas claras, además alcanzables, como contribución al buen trabajo llevado al cabo de 16 años, donde su proyección es de crecimiento comercial y administrativo.

La consolidación en el mercado ha llevado a la empresa MULTINTEGRAL S.A.S a nuevos proyectos y dentro de ellos es la estandarización de procesos, cargos, perfiles e indicadores que permitan visualizar el gran trabajo desarrollado en la región, con personal idóneo, capacitado y altamente competente en el campo laboral, de esta manera, la organización administrativa eleva sus estándares de calidad con respecto a diferentes empresas del sector comercial en electrodomésticos y productos de la línea hogar.

## **1. TÍTULO**

Diseño de propuesta de gestión administrativa para la empresa MULTINTEGRAL S.A.S.

## **2. ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se llevará a cabo a través del uso de las herramientas brindadas por el área de administración de personal y apoyo del área de talento humano.

## **3. MATERIAS DE INVESTIGACIÓN**

De este, se hará utilización los conocimientos adquiridos en el proceso de formación la carrera Ingeniería industrial en asignaturas como:

- Administración general
- Psicología organizacional
- Estadística.

## **4. LÍMITE O ALCANCE**

La investigación se desarrollará mediante un estudio explicativo y propositivo, donde se denotara la estructura organizacional de la empresa, se plantearán las mejoras necesarias para su funcionamiento adecuado. En este estudio se deberá tener en cuenta todas y cada una de las áreas funcionales de una organización.

## **5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1 Planteamiento del problema**

Para el desarrollo del término planeación estratégica se busca fundamentación en Idalberto Chiavenato, y dice que la planeación estratégica “se refiere a la manera

como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.<sup>1</sup>

La planeación estratégica en la humanidad se ha desarrollado notablemente, a través de la administración, allí encontramos las necesidades y complejidades que tienen las empresas para llevar a cabo sus procesos. Por esta razón, es importante para las empresas definir una planeación y direccionamiento estratégico; ya que las herramientas utilizadas proporcionan pautas adecuadas para el desarrollo de las actividades de la organización, debido que definen objetivos claros y metodologías alcanzables, pronosticando posibilidades de dificultad, teniendo una mejor orientación en el momento de tomar decisiones, y permitiendo a las empresas tener mejores enfoques hacia el futuro, con el fin de lograr posicionamiento y reconocimiento en el mercado; el hecho de no identificar estos elementos conlleva a la organización a presentar dificultades que retarden la expansión en el mercado.

El plan de mejoramiento administrativo y direccionamiento estratégico para la empresa MULTINTEGRAL S.A.S. inicio como motivo de investigación, debido a la necesidad de una estructura organizacional sólida y estable que permita su desarrollo óptimo, adicional que no interfiera en el buen funcionamiento y ejecución de los proyectos que se llevarán a cabo.

En primer lugar el factor que influye en el estudio obedece al apoyo académico de la universidad, adicional el desarrollo de la estructura organizacional del sector privado, con el ánimo de obtener herramientas que brinden aumento de productividad y garantizar la permanencia en los mercados altamente competitivos en los que se ven inmersos actualmente las organizaciones.

## **5.2 Formulación del problema**

¿Será necesario diseñar una propuesta de gestión administrativa para la empresa MULTINTEGRAL S.A.S.?

---

<sup>1</sup> <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835876.pdf>

### **5.3 Sistematización del problema**

- ✓ ¿Será necesario realizar un diagnóstico de la situación actual en la empresa MULTINTEGRAL S.A.S?
- ✓ ¿Conoce la empresa MULTINTEGRAL S.A.S sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?
- ✓ ¿De qué manera está estructurado el direccionamiento estratégico de la empresa MULTINTEGRAL S.A.S?
- ✓ ¿Cuál será el diseño organizacional óptimo para la empresa?
- ✓ Teniendo en cuenta el diseño organizacional propuesto ¿Cómo se debe realizar la medición del desempeño para la empresa?

## **6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1 Objetivo general**

Diseñar propuesta de gestión administrativa para la empresa MULTINTEGRAL S.A.S.

### **6.2 Objetivos específicos**

- Realizar diagnóstico de la situación actual de la empresa MULTINTEGRAL S.A.S.
- Formular el direccionamiento estratégico de la empresa MULTINTEGRAL S.A.S.
- Proponer diseño organizacional para la empresa MULTINTEGRAL S.A.S.
- Proponer la medición del desempeño. Para la empresa MULTINTEGRAL S.A.S.

## **7. JUSTIFICACIÓN**

El diseño del plan de mejoramiento administrativo y direccionamiento estratégico para la empresa MULTINTEGRAL S.A.S., arrojará como resultado una serie de herramientas y parámetros a tener en cuenta por la organización en estudio a la hora de reorganizar el área administrativa y técnica, de manera que la estructura planteada garantice el buen funcionamiento adecuado al interior de la organización; por lo tanto buscaremos la manera de ajustar los procesos que interfieran en proyecto planteado. Del mismo modo se optimizará los recursos ofrecidos por la empresa, teniendo en cuenta que una de las fallas para la organización, es la falta de claridad en los procesos y en las funciones desarrolladas.

Esto lleva a presentar tropiezos y desenfocos al cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos al interior de la compañía, viéndose afectada al invertir económicamente y malgastando el talento humano.

Así mismo el estudio adelantado busca implementar herramientas necesarias como planear, organizar controlar e integrar para aumentar la productividad, mejorar la calidad de vida. Además mejorar las condiciones laborales de los colaboradores de la compañía.

## **8. MARCOS DE REFERENCIA**

Para el mejoramiento y direccionamiento estratégico de la empresa MULTINTEGRAL S.A.S es necesario conocer la estructura organizacional, con el fin de optimizar los recursos y cumplir su ejecución sin ningún contratiempo.

De acuerdo a los factores anteriormente mencionados, el estudio identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía, con el fin de proponer y diseñar el planeamiento estratégico, financiero y administrativo, buscando garantizar la permanencia de la empresa en el mercado.

## 8.1 Marco Teórico

El plan de mejoramiento administrativo y direccionamiento estratégico para la empresa MULTINTEGRAL S.A.S, consiste en estructurar la empresa organizando adecuadamente los pilares fundamentales que servirán de apoyo a la planeación estratégica y el plan de acción definido.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe realizar un diagnóstico para determinar las condiciones en la que se encuentra la empresa, al mismo tiempo proponer mejoras en los casos que se requiera.

Por esta razón, nos apoyaremos en las teorías administrativas de acuerdo al tipo de negocio estudiado y respecto a ellas nos basaremos en los siguientes aspectos:

- Planeación estratégica
- Administración y gestión del talento humano
- Establecimiento de estrategias
- Dirección de estrategias
- Diseño organizacional
- Diseño de cargos
- Manual de funciones
- Manual de procesos

Para el desarrollo de este proyecto se tendrá como base y fuente bibliográfica al autor Idalberto Chiavenato en su libro “introducción a la teoría general de la administración”

Para el autor referenciado, la planeación es “la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar así como lo que debe hacerse para alcanzarlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración, 7ma... - naghelsy." . Mc Graw Hill. Bogotá, 1986. Citado por

“La Planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas. Planear o ser planeados, esa es la disyuntiva de hoy en día en las organizaciones gubernamentales, empresariales, sociales, etc. La complejidad de los problemas actuales, en distintos ámbitos, obliga a contar con herramientas que permitan abordar esa clase de problemas con un enfoque racional, estructurado y sistémico. La planeación cumple, justamente, con ese enfoque: diagnóstico, prescripción, implantación y control para la solución de los problemas reales, además del análisis retrospectivo y prospectivo de las situaciones problemáticas.”<sup>3</sup>

Taylor en su aporte a la administración y desarrollo de las organizaciones modernas emplea “los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial. Cuando surgió esta teoría en Estados Unidos, en plena Revolución Industrial, había poca mano de obra fabril y por ello necesitaban aumentar la productividad elevando la eficiencia de los trabajadores existentes. Su teoría se conoció como taylorismo y fue clave para la organización industrial durante todo el siglo XX.

La teoría de la administración científica de Taylor, consiste en cuatro principios:

1. Planeación: Reemplazar los métodos informales de trabajo, la improvisación por métodos basados en procedimientos científicos.
2. Preparación: Seleccionar, entrenar, y desarrollar a cada trabajador de acuerdo al método planificado. Se debe preparar las máquinas y los equipos de producción así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.

---

<https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7-ma-edicion-idealberto-chiavenato.pdf>.

Se consultó el 8 oct... 2017.

3 "La planeación es como un faro guía tiene una luz a la que se dirige a...." <https://www.coursehero.com/file/p41utt0/La-planeacion-es-como-un-faro-guia-tiene-una-luz-a-la-que-se-dirige-a-una/>. Se consultó el 8 oct... 2017.



3. Control: Se debe controlar el trabajo para asegurar que se ejecute de acuerdo a las políticas y normas establecidas y según el plan previsto. Se debe proveer de instrucciones y supervisión detallada, sobre el desempeño de las tareas.
4. Ejecución: Dividir el trabajo en lo posible de manera igual entre mandos y trabajadores para que los mandos apliquen principios del management científico para planificar el trabajo y el desempeño de las tareas de los trabajadores.”<sup>4</sup>

### ➤ Planeación Estratégica

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, analizan y procesan información importante tanto interna como externa, con el fin de diagnosticar y conocer la situación actual de la empresa, y con base en esto direccionar a la empresa competitivamente hacia el futuro.

“David Fred, la define como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La administración estratégica integra toda las la áreas de la empresa como el marketing, las finanzas, la producción y todos los recursos.”<sup>5</sup>

“La formulación de la estrategia; requiere del desarrollo de la misión, visión, identificación de oportunidades y amenazas, determinación de fortalezas y debilidades, establecer objetivos, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se habrán de seguir, estas estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

---

4 "Calaméo - Teorías Administrativas." 1 jun... 2017, <http://www.calameo.com/books/005198506df57ed43884a>. Se consultó el 10 oct... 2017.

5 "FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica Ed. 11.México.: Pearson Educación, 2008.P.5  
Se consultó el 8 oct... 2017.

La implementación de la estrategia; requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos y remunerar al empleado con el desempeño de la organización ya que el personal es muy importante para que el resultado sea exitoso.

La evaluación de la estrategia; es la etapa final de la planeación estratégica, en esta etapa se busca que los gerentes se den cuenta que estrategias están dando resultados buenos y malos, evaluándose es que se obtiene dicha información. Es importante realizar tres actividades fundamentales de esta etapa las cuales son el revisar los factores internos y externos que son una fuente de donde se originaron las estrategias, medir el desempeño y realizar correcciones”.<sup>6</sup>

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- QUÉ SE QUIERE LOGRAR
- EN QUÉ SITUACIÓN SE ESTÁ
- QUÉ SE PUEDE HACER
- QUÉ SE VA A HACER

➤ **Administración y gestión del talento humano**

La ATH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

---

<sup>6</sup> FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica Ed. 11.México.: Pearson Educación, 2008.P.5

Se consultó el 8 oct... 2017.

➤ **El papel expansivo de la función de TH**

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros.

➤ **Objetivos de la gestión del talento humano**

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ATH) todavía es la más común. Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ATH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de TH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ATH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo

es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.<sup>7</sup>

➤ **Establecimiento de objetivos y estrategias**

### **Objetivos Estratégicos**

Estos deben desarrollarse muy bien ya que son lo que permiten cumplir con la misión planteada para el crecimiento de la organización. Explican de forma concreta la dirección y el impacto que deseamos lograr. Para establecer estrategias y objetivos estratégicos es necesario el análisis DOFA de la empresa.

➤ **Análisis DOFA**

Continuando con la planificación, se utiliza una técnica llamada Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) utilizada ampliamente por empresas y organizaciones en el mundo entero para trazar estrategias en la planificación. En este análisis, son trazadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a la Rama.

**Fortalezas:** Representan los principales puntos a favor o aspectos positivos relevantes con los que cuenta la Rama Estudiantil, que le permitirán aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas de su entorno.

**Oportunidades:** Son ciertos eventos externos, ajenas al control de grupo que ocurren o se espera que ocurran y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la Rama Estudiantil, siempre y cuando se los aprovechen.

---

7 CHIAVENATO, Idalberto. "Libro-Gestión-Del-Talento-Humano-CHIAVENATO - Julio Valero.". MCGRAW-HILL, 2002.Citado por <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>. Se consultó el 8 oct... 2017.

Debilidades: Son aquellas limitaciones que deben minimizarse o corregirse mediante acciones concretas, de forma que no impidan el avance esperado de la Rama Estudiantil.

Amenazas: Son eventos externos que se están dando o pueden ocurrir y que pueden entorpecer el desarrollo de las actividades de la Rama Estudiantil; las cuales con un enfoque creativo y cuidadosa planeación, pueden minimizarse”.<sup>8</sup>

Teniendo en cuenta que se requiere el análisis de la matriz DOFA, para el desarrollo de las estrategias, se dice que es necesario el cumplimiento de estas en 2 etapas.

“La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

### **I Etapa**

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

### **II Etapa**

5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

---

<sup>8</sup> "Establecimiento de Objetivos y Estrategias | Rama Estudiantil del...." 23 jul... 2010, <https://ramaucsa.wordpress.com/2010/07/23/establecimiento-de-objetivos-y-estrategias/>. Se consultó el 9 oct... 2017.

8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada instrumento de la etapa 2 de la adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar ¡qué estrategias son mejores! No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación. La ilustración siguiente contiene un ejemplo de una matriz DOFA para una compañía del ramo de los alimentos.

Es importante usar términos estratégicos específicos, no generales, cuando se elabora una matriz DOFA. Además, es importante incluir un tipo de anotaciones como “F1, O2,” después de cada estrategia de la matriz revela la lógica que sustenta cada una de las estrategias alternativas”.<sup>9</sup>

### ➤ **Dirección de estrategias**

En el desarrollo de la dirección estratégica se ejecutan y llevan a cabo la toma de decisiones a los problemas planteados de alta relevancia en la organización, además de proponer nuevas estrategias y ponerlas en práctica.

Para la dirección estratégica se definen y seleccionan cuatro pasos que se emplean en el desarrollo de las estrategias, las cuales se definen así:

“El ámbito o campo de actividad (Scope). Con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, se trata de delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndose en términos de producto y en términos de mercado. El ámbito de la actividad ha de estar definido

---

<sup>9</sup> "Establecimiento de Objetivos y Estrategias | Rama Estudiantil del...." 23 jul... 2010, <https://ramaucsa.wordpress.com/2010/07/23/establecimiento-de-objetivos-y-estrategias/>. Se consultó el 9 oct... 2017.

como una cartera de negocios o de actividades formada por la combinación de los diferentes binomios producto-mercado en los que la empresa desea trabajar. También es importante tener una visión dinámica de este aspecto, ver cómo se piensa va a evolucionar esta cartera de actividades, combinando la opción actual y la nueva y analizando tres dimensiones que pueden definir una actividad o nicho de mercado: mercados, tecnologías y necesidades.

**Las capacidades o competencias distintivas:** Se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos,...) y las habilidades (tecnologías, organizativas, directivas,...) presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Las competencias de la empresa, constituidas a lo largo del tiempo, están en función de: las características de su personal, los métodos y tecnologías que apliquen y, por último, la organización y su sistema de valores.

Estas competencias o capacidades son las que hacen a la empresa capaz de obtener determinados resultados a partir de sus activos materiales y financieros.

Se trata aquí de determinar el nivel y modelo según los cuales se deben desarrollar y asignar estas capacidades (recursos y habilidades) cuya utilización adecuada nos puede llevar a alcanzar los objetivos de la organización, haciendo la empresa más competitiva en unas u otras actividades.

**Las ventajas competitivas:** Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa en un entorno competitivo no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad.



Este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de la posesión de algunos recursos o competencias clave como, por ejemplo, el acceso a una materia prima, unos equipos tecnológicamente perfeccionados, una patente, un personal especializado, una cultura motivadora o un liderazgo marcado.

**La sinergia:** Que implica la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc. de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes, y que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas. Sería erróneo estudiar los tres elementos anteriores de una forma independiente, se deben buscar las complementariedades positivas entre estos tres componentes de la estrategia, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible.”<sup>10</sup>

#### ➤ **Diseño organizacional**

Idalberto Chiavenato, define el diseño organizacional como “el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de la organización, y es doblemente dependiente: hacia afuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza”.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> "CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y...."

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20%28Parte%20primera%29.pdf>. Se consultó el 10 oct... 2017.

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. "Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc Graw Hill...." 2da Edición, México, 2009. Citado por [http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc\\_Grawhill-2da-Edicion](http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion). Se consultó el 8 oct... 2017.

También argumenta que “El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones. El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos”.<sup>12</sup>

Chiavenato en relación al diseño organizacional nos plantea 4 aspectos a tener en cuenta al momento de establecer o llevar cabo el diseño organizacional; estas son:

1. Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
2. Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
3. Aspectos organizacionales: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, controles.
4. Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

#### ➤ **Diseño de cargos**

En el diseño de cargos es la asignación de tareas a realizar, teniendo en cuenta cuales son los mecanismos, los parámetros y la vinculación existente con otros puestos de trabajo de la organización, con el fin de obtener resultados.

---

<sup>12</sup> Óp. cit.

También es necesario tener en cuenta el modelo adoptado para el diseño del cargo, ya sea clásico, humanístico o situacional. Estos definidos según teoría de Taylor, Gantt y Gilbreth.

De este modo Idalberto Chiavenato nos define como “el diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

El diseño de los cargos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un órgano. Difícilmente es una función de staff de la ATH. En la mayoría de las ocasiones, permanece en manos del órgano de ingeniería industrial (que diseña los cargos típicamente manufactureros) o de organización y métodos (que diseña los cargos típicos de oficinas) que se encargan de la planeación y la distribución de las tareas y funciones de la mayor parte de la organización. Los demás cargos (de las áreas administrativas, financiera y mercadológica) casi siempre son diseñados por las respectivas gerencias, en un proceso ininterrumpido de solución de problemas y mejoramiento continuo. Los

cargos no son estables ni estáticos ni definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio.”<sup>13</sup>

### ➤ **Manual de funciones**

El manual de funciones es una guía formal que permite a los colaboradores de la organización conocer cuáles son las políticas adoptadas para la ejecución de tareas. Este contiene la estructura organizacional, con las descripciones detalladas de las funciones de todos los puestos de trabajo, indicadores y perfil necesario. Cada vez se ve más implementado este mecanismo ya que las organizaciones se enfocan en certificaciones, adicional reducen el conflicto entre dependencias, establece corresponsabilidades, aumenta el trabajo en equipo y por ende se verá reflejado un incremento en la productividad. Es indispensable que este sea ubicado visiblemente a todo el personal.

El Manual de Organización y Funciones “en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración. Aquí algunas recomendaciones para este proceso:

- Se necesita la participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- Se necesita que los líderes que toman las decisiones separen unas horas (3 a 4) semanales para las decisiones referentes a estos temas.
- Se necesita formar un equipo técnico que lidere el proceso (no es necesario la exclusividad) y puede ser interno o externo a la organización.
- Se necesita que la organización tenga su plan estratégico vigente, pues sin esto no se podrá realizar el MOF.
- Se necesita que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del organigrama y para que el plan estratégico se refleje en las funciones; en

---

13 CHIAVENATO, Idalberto. "Libro-Gestión-Del-Talento-Humano-CHIAVENATO - Julio Valero.". MCGRAW-HILL, 2002.Citado por <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>. Se consultó el 10 oct... 2017.

mi libro “Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa”, recomiendo y muestro algunas metodologías.

- Se necesita finalmente hacer un plan de implantación de este manual, especialmente con los cambios fuertes.”<sup>14</sup>

### ➤ **Manual de procesos**

Establece políticas, normas, estamentos y condiciones que facilitan el adecuado funcionamiento de la organización. Los manuales de proceso, son comparables con la constitución política del país, ya que al igual que en esta, el manual de procesos contiene la normas de alta y baja relevancia en el funcionamiento de la empresa, es decir cumple el papel de reglamento con las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

"El manual de procesos y procedimientos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.”<sup>15</sup>

## **8.2 Marco Conceptual**

**ADMINISTRACIÓN:** Disciplina cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

---

14 "La importancia del Manual de Organización y Funciones - Blog PUCP." 20 abr... 2010, <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>. Se consultó el 10 oct... 2017.

15 "Estructura Orgánica - Gobernación del Guaviare." 7 sept... 2017, <http://www.guaviare.gov.co/index.shtml?apc=l-xx-1-&x=2320676>. Se consultó el 10 oct... 2017.

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:** La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos<sup>16</sup>.

**EMPRESA:** Es una entidad económica de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas, y puede buscar o no lucro.<sup>17</sup>

**ESTRATEGIA:** Son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro.<sup>18</sup>

**FORTALEZAS Y DEBILIDADES:** Son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial.<sup>19</sup>

**FUNCIÓN:** Conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática y reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.<sup>20</sup>

**JERARQUÍA:** Es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de la gradación de personas, animales u otros objetos según criterios de clase, tipología,

---

16 FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica Ed. 11.México.: Pearson Educación, 2008.P.5

17 <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-basicos-de-administracion-de-empresas/> Se consultó el 8 oct... 2017.

18 FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica Ed. 11.México.: Pearson Educación, 2008.P.13

19 FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica Ed. 11.México.: Pearson Educación, 2008.P.12

20 "Diseño de puestos." [http://www.cep.edu.uy/documentos/2012/rrhh/7\\_material\\_especialista\\_recursos.pdf](http://www.cep.edu.uy/documentos/2012/rrhh/7_material_especialista_recursos.pdf). Se consultó el 8 oct... 2017.

categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación. Jerarquía, por lo tanto, supone un orden descendente o ascendente. El concepto suele estar asociado al poder, que es la facultad para hacer algo o el dominio para mandar. Quien ocupa las posiciones más altas de la escala jerárquica, tiene el poder sobre los demás.<sup>21</sup>

**MANUAL:** Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.<sup>22</sup>

**MISIÓN:** Formulación explícita de los propósitos de la empresa o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización<sup>23</sup>.

**OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:** Es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo. Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios<sup>24</sup>:

1. Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
2. Ser coherentes, es decir, deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
3. Ser específicos, es decir, estar circunscritos y bien definidos.
4. Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.

---

21 <http://definicion.de/jerarquia/>

22 [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)

23 "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES...." 12 jul... 2013, <https://movimiento30junior.wordpress.com/2013/07/12/administracion-estrategica-mision-vision-y-valores-2/>. Se consultó el 8 oct... 2017.

24 <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

5. Relacionarse con determinado periodo de tiempo (día, semana, mes, año o quinquenio).
6. Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.

**OBLIGACIÓN:** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, ms mental y menos física<sup>25</sup>.

**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS:** Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro<sup>26</sup>.

**ORGANIGRAMA:** El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa o negocio, en esta se indica en forma esquemática, las áreas que la integran, las líneas de autoridad, relaciones de personal, líneas de comunicación y de asesoría.<sup>27</sup>

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa.<sup>28</sup>

---

25 Op.cit

26 Op.cit

27 "Importancia del organigrama en los negocios - Blog - Conduce Tu...." <http://blog.conducetuempresa.com/2012/04/el-organigrama-en-los-negocios-para-que.html>. Se consultó el 8 oct... 2017.

28 "Gerencia: Planeación & Estrategia - Jairo Amaya Amaya - Google Libros." [https://books.google.com/books/about/Gerencia\\_Planeacion\\_Estrategia.html?hl=es&id=8Flzg6f8dOsC](https://books.google.com/books/about/Gerencia_Planeacion_Estrategia.html?hl=es&id=8Flzg6f8dOsC). Se consultó el 8 oct... 2017.



**POLÍTICAS:** Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.<sup>29</sup>

**PUESTO DE TRABAJO:** Son todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización.<sup>30</sup>

**PROCESO:** Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopila las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.<sup>31</sup>

**PROCEDIMIENTO:** Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión.

**PRINCIPIOS CORPORATIVOS:** Son el conjunto de valores creencias, normas que regulan la vida de una empresa.<sup>32</sup>

**TAREA:** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos<sup>33</sup>.

---

29 <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-basicos-de-administracion-de-empresas/> Se consultó el 8 oct... 2017.

30 "descripción de cargos." <https://santisteban.files.wordpress.com/2011/02/descripcion-y-analisis-de-cargos.pdf>. Se consultó el 8 oct... 2017.

31 Óp. cit.

16 <http://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-taylor/>

32 "Gerencia: Planeación & Estrategia - Jairo Amaya Amaya - Google Libros."

[https://books.google.com/books/about/Gerencia\\_Planeacion\\_Estrategia.html?hl=es&id=8Flzg6f8dOsC](https://books.google.com/books/about/Gerencia_Planeacion_Estrategia.html?hl=es&id=8Flzg6f8dOsC). Se consultó el 8 oct... 2017.

33 "Diseño de puestos." [http://www.cep.edu.uy/documentos/2012/rrhh/7\\_material\\_especialista\\_recursos.pdf](http://www.cep.edu.uy/documentos/2012/rrhh/7_material_especialista_recursos.pdf). Se consultó el 8 oct... 2017.

**VISIÓN:** Es una formulación de la situación futura deseable para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora<sup>34</sup>.

### **8.3 Marco Legal**

Según las normas vigentes, cualquier persona o empresa que quiera tener abierto al público un establecimiento de comercio en cualquier parte de Colombia, tiene que cumplir los siguientes requisitos básicos.

#### **➤ Ley 2150 de 06 Diciembre 1995**

1. Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedidos por la entidad competente del respectivo municipio. La ubicación de los tipos de establecimientos será determinada dentro del POT, expedido por los respectivos concejos municipales, teniendo en cuenta que en ningún caso podrán desarrollarse actividades cuyo objeto sea ilícito de conformidad con las leyes
2. Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley 9 de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
3. Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad.
4. Cancelar los derechos de autor previstos en la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, si en el establecimiento se ejecutarán obras musicales causantes de dichos pagos. Al respecto, téngase en cuenta que el artículo 84 de la Ley 962 de julio de 2005 modificó el artículo 164 de la Ley 23 de 1982, y desde esa fecha no se considera ejecución pública, para los efectos de dicha ley, la que se realice con fines estrictamente educativos, dentro del recinto e instalaciones de los institutos de educación, siempre que

---

34 "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES...." 12 jul... 2013, <https://movimiento30junior.wordpress.com/2013/07/12/administracion-estrategica-mision-vision-y-valores-2/>. Se consultó el 8 oct... 2017.

no se cobre suma alguna, por el derecho de entrada y la que realicen con fines estrictamente personales los comerciantes detallistas que no obtengan ningún beneficio económico por dicha ejecución, los cuales serán categorizados por el Ministerio del Interior.

5. Obtener y mantener vigente la matrícula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio.
6. Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o. quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento. Esto se debe hacer dentro de los 15 días siguientes a la apertura del mismo. Esta notificación se puede hacer por medios virtuales (ver artículo 4 del Decreto 1879 de 2008)
7. Cancelar los impuestos de carácter distrito y municipal.

---

➤ **Documento de constitución.**

---

Por regla general las sociedades civiles y comerciales se constituyen por escritura pública, que debe contener los requisitos del artículo 110 del código de comercio.

Sin embargo, la ley 1014 de 2006, permitió la creación de sociedades comerciales por documento privado, siempre que al momento de su constitución cuenten con menos de 10 trabajadores y/o con activos totales, excluida la vivienda, inferiores a 500 SMLMV. Cuando se realicen aportes de bienes inmuebles, deberán necesariamente constituirse por escritura pública.

A su vez, la ley 1258 de 2008, creó las sociedades por acciones simplificadas, que son sociedades de naturaleza comercial que se crean por acto unilateral o por contrato que conste en documento privado. Cuando los activos aportados comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución se efectuará también cumpliendo dicha formalidad.

➤ **Requisitos para constituir una sociedad por escritura pública.**

Como lo indica el Artículo 110 del Código de Comercio, la sociedad civil y comercial se constituirá por escritura pública. Toda minuta deberá incluir entre otras cosas:

- El nombre y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes.
- La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma, formado como se dispone en relación con cada uno de los tipos de sociedad que regula el Código de Comercio.
- El domicilio de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El objeto social, esto es, la empresa o negocio de la sociedad, haciendo una enunciación clara y completa de las actividades principales.
- La época y la forma de convocar y constituir la asamblea o junta de socios en sesiones ordinarias o extraordinarias, y la manera de deliberar y tomar los acuerdos en los asuntos de su competencia.
- Las fechas en que deben hacerse los inventarios y balances generales, y la forma en que han de distribuirse los beneficios o utilidades de cada ejercicio social, con indicación de las reservas que deban hacerse.
- La forma de hacer la liquidación, una vez disuelta la sociedad, con indicación de los bienes que hayan de ser restituidos o distribuidos en especie, o de las condiciones en que, a falta de dicha indicación, puedan hacerse distribuciones en especie.

- Si las diferencias que ocurran a los asociados entre sí o con la sociedad, con motivo del contrato social, han de someterse a decisión arbitral o de amigables componedores y, en caso afirmativo, la forma de hacer la designación de los árbitros o amigables componedores.
- El nombre y domicilio de la persona o personas que han de representar legalmente a la sociedad, precisando sus facultades y obligaciones, cuando esta función no corresponda, por ley o por el contrato, a todos o algunos de los asociados.
- Las facultades y obligaciones del revisor fiscal, cuando el cargo esté previsto en la ley o en los estatutos.
- Los demás pactos que, siendo compatibles con la índole de cada tipo de sociedad, estipulan los asociados para regular las relaciones a que da origen el contrato.

➤ **Requisitos para constituir una sociedad por documento privado de acuerdo con la ley 1014 de 2006, reglamentada por el Decreto 4463 de 2006:**

- Nombre, documento de identidad, domicilio y dirección de los socios.
- El domicilio social.
- El término de duración o la indicación de que éste es indefinido.

- Una enumeración clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier acto lícito de comercio.
- El monto del capital haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor. El socio o socios responderán por el valor asignado a los bienes en el documento constitutivo.
- Cuando los activos destinados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.
- El número de cuotas, acciones o partes de interés de igual valor nominal en que se dividirá el capital de la sociedad y la forma en que serán distribuidas, si fuere el caso.
- La forma de administración dentro del tipo o especie de sociedad de que se trate, así como el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. A falta de estipulaciones se entenderá que los administradores podrán adelantar todos los actos comprendidos dentro de las actividades previstas.
- Declaración por parte de los constituyentes, o de sus representantes o apoderados sobre el cumplimiento de al menos uno de los requisitos señalados en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, esto es, que cuenten con diez (10) o menos trabajadores, o con activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

➤ **Requisitos para constituir una sociedad por acciones simplificada: -  
Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad  
o municipio donde residen).**

- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

➤ **Selección del tipo sociedad.**

**Persona Natural.**

“Son personas todos los individuos de la especie humana, cualquiera que sea su edad, sexo, estirpe o condición” (Art.74 Código Civil). Una persona natural puede inscribirse como comerciante ante la Cámara de Comercio, ejecutar actividades dirigidas a la producción de bienes y/o servicios, con el fin de obtener una utilidad, producto de su venta y comprometerse con terceros, adquiriendo derechos y obligaciones.

### **Persona Jurídica.**

Son sujetos que por ficción jurídica son capaces de ejercer derechos, contraer obligaciones y ser representadas judicial y extrajudicialmente. Son de dos clases:

Las personas jurídicas de derecho público; como la nación y sus entidades descentralizadas.

Las personas jurídicas de derecho privado; como las compañías, fundaciones, asociaciones y corporaciones.

### **Empresa.**

“El Artículo 25 del Código de Comercio, la define como “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios”.

### **Sociedad Comercial.**

Es un contrato, a través del cual dos o más personas se comprometen a hacer aportes en dinero, especie o trabajo; con el objetivo de destinarlos a formar una persona jurídica diferente a cada uno de sus integrantes, cuyo fin es repartirse las



utilidades obtenidas con la actividad de la empresa. En nuestro país, según la constitución, se garantiza la libertad de asociación; se les permite a los particulares constituir compañías, asociaciones y fundaciones, mientras no sean contrarias a la moral o al orden legal.

- Sociedades Comerciales.
- Sociedad por Acciones Simplificada
- Sociedades Anónimas
- Sociedades de Responsabilidad Limitada
- Sociedades en Comandita
- Empresas Unipersonales
- Empresas Asociativas de Trabajo
- Sucursal de Sociedad Extranjera
- Sociedades de Economía Mixta
- Sociedades Colectivas
- Sociedades de Hecho

➤ **Compromisos con el registro mercantil.**

Por disposición legal los comerciantes están obligados a matricularse en el Registro Mercantil que llevan las Cámaras de Comercio, así como inscribir todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad. Para efectos de la matrícula los empresarios deben presentar los siguientes documentos:

**Empresarios Persona Natural.**

Las personas naturales que deseen matricularse como comerciantes deberán:

- Verificar que no figure matriculada otra persona con un nombre idéntico.

- Lo puede verificar en las terminales de auto consulta dispuestas en los Centros de Atención Empresarial CAE de la Cámara de Comercio de Pereira.
- Diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial, suministrando en forma exacta los datos solicitados. Si la matrícula se solicita personalmente se debe presentar el original del documento de identificación de la persona natural que se está matriculando. En caso de enviar un tercero a realizar la matrícula mercantil, la firma del comerciante en el formulario deberá contar con reconocimiento de contenido y firma ante notario.
- Diligenciar el Formulario RUT y hacer presentación personal del mismo ante el funcionario de la Cámara de Comercio o ante notario, si es un tercero quien realiza el trámite. En caso de que la persona natural ya tenga NIT, deberá adjuntar el certificado de la Rut o fotocopia del NIT.
- Diligenciar el formulario adicional de registro con otras entidades para el establecimiento de comercio.
- Presentar todos los documentos anteriormente mencionados en cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio de Pereira y cancelar los derechos de inscripción a que hubiere lugar.
- Empresarios Persona Jurídica. Las personas jurídicas deberán cumplir con los siguientes requisitos:
- Verificar que no figure matriculada otra sociedad o establecimiento de comercio con un nombre idéntico. Lo puede verificar en las terminales de auto consulta dispuestas en los Centros de Atención Empresarial CAE de la Cámara de Comercio de Pereira.

- Diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial, suministrando en forma exacta los datos solicitados. El formulario debe estar firmado por el representante legal y deberá ser presentado personalmente o enviarlo con reconocimiento de firma y contenido ante notario.
- Diligenciar el Formulario RUT y hacer presentación personal del mismo ante el funcionario de la Cámara de Comercio o ante notario, si es un tercero quien realiza el trámite.
- Diligenciar el formulario adicional de registro con otras entidades para el establecimiento de comercio.
- Enviar copia auténtica del documento de constitución. Tenga en cuenta que si se aportan bienes inmuebles, deberá hacerse por escritura pública.
- Presentar todos los documentos anteriormente mencionados en cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio de Pereira y cancelar los derechos de inscripción a que hubiere lugar.
- Diligenciar el formato de solicitud de registro de libros de registro de socios o accionistas y libro de actas de junta de socios o asamblea, indicando el nombre de la sociedad, EAT o Empresa Unipersonal, el destino de cada libro y el número de hojas útiles debidamente firmado por el representante legal y presentado personalmente o con reconocimiento de firma y contenido ante notario.

➤ **Compromisos de operación legal**

Permiso ambiental ante el DAGMA. Cuando la empresa produzca algún tipo de impacto ambiental.

Pago de derechos de autor SAYCO Y ACINPRO. Cuando el establecimiento ejecuta públicamente obras musicales causantes del pago por derechos de autor (Ley 232 de 1995, Artículo 2º. Literal c).

Registro ante el INVIMA. Si la empresa va a fabricar o comercializar alimentos (Ley 399 de 1997).

➤ **Compromisos con el estado.**

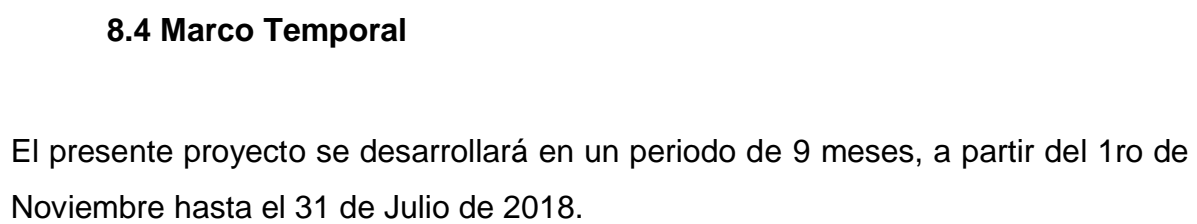
Algunos de los impuestos que los empresarios están obligados a pagar en el ejercicio de sus actividades mercantiles, son:

- Impuesto sobre la Renta y Complementarios
- Impuesto de Valor Agregado IVA
- Retención en la Fuente
- Impuesto de Industria y Comercio
- Impuesto de Timbre
- Gravámenes a movimientos financieros

➤ **Código Sustantivo del Trabajo:**

Constituye la reglamentación básica del trabajo, su contratación, remuneración, así mismo las obligaciones, responsabilidades y derechos que cobijan a toda persona vinculada laboralmente con una empresa y a trabajadores independientes. A continuación se listan una serie de leyes y resoluciones que cobijan o aplican para este sector en lo referente a la salud ocupacional.

Nos encontramos ubicados en Pereira como sede principal en la siguiente dirección:  
Carrera 14 No. 18-09 frente a la Gobernación y teléfono de contacto (6) 3335969.  
Adicional tenemos sedes en diferentes partes del país.



El presente proyecto se desarrollará en un periodo de 9 meses, a partir del 1ro de Noviembre hasta el 31 de Julio de 2018.

## **8.5 Marco Histórico**

La empresa MULTINTEGRAL, nace en el municipio de Dosquebradas, en el 2002, como empresa unipersonal de la señora Blanca Rosa Montoya, al consolidar una alianza con la empresa HACEB, para distribuir en el Eje Cafetero sus productos, hasta el 2004.

En el 2005 y hasta 2011, Fabián Arlex Gallego Ospina registra El Almacén del Gas y la Tienda de la Energía; haciendo presencia en el eje cafetero, con almacenes en Risaralda, Caldas y Quindío.

En el año 2007 hasta 2011, Fabio Alexander Gallego Ospina, registra Almacén la Estufa Pereira S.A.S- con sucursales en Risaralda y Quindío.

En el 2007, empieza una alianza estratégica con las empresas de Gas Natural del centro S.A. e.s.p, Gas del Risaralda S.A. e.s.p y Gases del Quindío S.A. e.s.p, desarrollando un proceso de comercialización a través de la factura de servicios, mediante el sistema CREDIGAS.

En el año 2009 las empresas de gas del eje cafetero se fusionan en una sola, creando a EFIGAS S.A. e.s.p y desarrollando el programa BRILLA en el mes de marzo del 2010.

Debido a esta fusión FABIAN ARLEX GALLEGO O Y ALMACÉN LA ESTUFA S.A.S deciden consolidarse en una sola razón social denominada MULTINTEGRAL S.A.S. Mediante Registro NO. 27-175592-12 febrero 23 de 2011, Cámara de Comercio Pereira.

## **9. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **9.1 Tipo de estudio**

Esta investigación se entiende desde lo expositivo y propositivo, ya que su propósito es realizar el diagnóstico de la empresa en MULTINTEGRAL S.A.S para después llevar a cabo la construcción de una estructura organizacional adecuada para la misma.

### **9.2 Método de investigación**

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación utilizará en primera instancia el método de recopilación informativa, ya que se requiere diseñar una propuesta que mejore los procesos administrativos de la empresa MULTINTEGRAL S.A.S. Partiendo de la elaboración de un diagnóstico del mismo.

#### **9.2.1 Método de observación**

En el desarrollo de la investigación se empleará el método de observación por medio de visitas técnicas a la empresa y análisis de la información suministrada por los colaboradores, para determinar el modelo administrativo actual y el estado de cada una de las áreas de la organización.

#### **9.2.2 Método deductivo**

A partir de las situaciones identificadas en las siguientes áreas: administrativa, comercial, logística y financiera, se explicará el contexto observado con el propósito de analizar los hechos o situaciones que se deben evaluar, partiendo de los postulados apoyados en la investigación.

### **9.3 Fuentes de información**

La presente investigación se basará en información primaria y secundaria. En primera instancia desarrollando un diagnóstico y posteriormente una propuesta de mejoramiento de forma que la empresa obtenga una estructura administrativa sólida

y acorde a su objetivo de negocio. De esta manera se da apoyo en libros y artículos científicos concluyentes al tema, adicional otros trabajos de grado desarrollados con la finalidad similar al presente proyecto; esto servirá de guía para el análisis y tratamiento de la información primaria que se recopile en el proceso.

#### **9.3.1 Fuente Primaria**

Para la elaboración del diagnóstico se realizarán entrevistas a profundidad a los (14) colaboradores de cada área, quienes con su conocimiento y experiencia permitirán obtener los resultados más próximos a la realidad de la empresa MULTINTEGRAL S.A.S.

#### **9.3.2 Fuente Secundaria**

Se consultaron diferentes libros que proporcionan información fundamental para la elaboración del plan de mejoramiento para cada una de las áreas identificadas en el diagnóstico, tales como, Conceptos de Administración Estratégica (Fred R David), Gestión de Talento humano (Chiavenato Idalberto)

### **9.4 Técnicas de recolección de la información**

Para recolectar la información se realizarán entrevistas a profundidad, mecanismo mediante el cual se obtendrá la información necesaria para el desarrollo del proyecto, las cuales se aplicarán acorde a un proceso de muestreo al personal administrativo de la organización.

### **9.5 Técnicas de procesamiento de información**

Para la información recolectada se usarán medios audiovisuales como grabadora, cámaras de video, medios informáticos como pc, y medios de análisis las hojas de cálculo de Excel, ya que es un software que posee herramientas adecuadas para realizar análisis de datos confiables, además es un programa con mayor cobertura en los equipos de cómputo.



## 10. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

### 10.1 Cronograma de actividades

El plan de trabajo se desarrollara con un único objetivo que será la consecución y cumplimiento de obtener la planeación estratégica adecuada.

Actividades	Mes 1				Mes 2				mes 3				mes 4				mes 5				mes 6				mes 7				mes 8				mes 9			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Hacer un diagnostico previo de la empresa con el personal de la organización con el propósito de determinar de que manera se tiene actualmente la planeación estratégica																																				
Recolección de la información																																				
Desarrollar un plan de acción a partir de la matriz DOFA																																				
Diseñar un plan de mejoramiento administrativo de manera que se llegue a una planeación estratégica optima y adecuada para la empresa.																																				
Determinar y elaborar la estructura organizacional adecuada y optima para la empresa																																				
Diseñar y elaborar un manual de procesos necesarios para la empresa en cumplimiento de sus objetivos																																				

## 11. PRESUPUESTO Y FINANCIACIÓN

Los recursos serán financiados por los investigadores del proyecto excepto Los honorarios profesionales del director del trabajo de grado, que serán asumidas por la Universidad Tecnológica de Pereira.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TIEMPO	VALOR	VALOR TOTAL
Memoria USB	1		\$ 40.000	\$ 40.000
CD R-W	2		\$ 800	\$ 1.600
Cámara de video	2		\$ 200.000	\$ 400.000
Portátil	1		\$ 800.000	\$ 800.000
Papel	1		\$ 28.000	\$ 28.000
Lapiceros	1		\$ 800	\$ 800
Gastos de movilidad	50		\$ 2.000	\$ 300.000
Gastos operativos	5			\$200.000
Total				\$ 1.770.400

## 12. TABULACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

A continuación se presentarán las respuestas obtenidas en la entrevista a profundidad realizada a los empleados de la empresa MULTINTEGRAL S.A.S

<b>Nombre Completo</b>	Laura María Olaya Montoya	Santiago Clavijo Mosquera	Leido Johana Castañeda Villegas	Yudi Milena Campo Lamilla	Juan Carlos Fernández Victoria	Diana Marcela Hoyos Román	Lesly Viviana López Marín	Dora Nelly Osorio Ríos	Cristian David Mejía Ospina	Daniel Cardona Fernández	Sara Delgado Escobar	Ana Milena Gallego Ospina	José Arley Ospina Suarez	Jakeline Hincapié Ríos
<b>¿Hace cuánto labora en la empresa?</b>	10 meses	5 meses	5 meses	10 meses	36 meses	60 meses	32 meses	16 meses	36 meses	40 meses	24 Meses	12 meses	12 meses	120 meses
<b>¿Qué nivel de escolaridad tiene en su perfil?</b>	Tecnóloga Integrados Sistema de Gestión	Tecnólogo Comercial	Universitaria	Tecnóloga Administración de empresas y mercadeo	Técnico y Universitario	Técnico en diseño gráfico	Técnico mercadeo	Técnico contact center	Bachiller	Universitaria	Especialista en negocios internacionales	Universitaria Administradora empresas	Primaria	Técnico Contabilidad
<b>¿Qué cargo desempeña?</b>	Auxiliar Seguridad y Salud Eje Cafetero	Auxiliar comercial	Auxiliar comercial	Auxiliar comercial	Coordinador Comercial	Mercadeo y Publicidad	Servicio al cliente	Asesora Servicio al cliente	Entrega de Mercancía	Analista de Recursos Humanos	Directora de Servicio al cliente y Coordinadora Comodatos	Jefe de Compras y Asistente gerencia comercial	Conductor	Jefe de Facturación
<b>¿Tiene conocimiento quien es su jefe directo y a quien debe reportar sus funciones?</b>	Si, Mauricio Jiménez	Si, Sara Delgado y Juan Carlos Fernández	Si, Juan Carlos Fernández	Si, Juan Carlos Fernández	Si, Fabián Gallego	Si, Fabián Gallego	Si, Sara Delgado	Si, Sara Delgado	Si, Jakeline Hincapié	Si, Mauricio Jiménez	Si, Fabián Gallego	Si, Fabián Gallego y Alex Gallego	Si, Alex Gallego	Si, Mauricio Jiménez
<b>¿Cómo fue su proceso de selección para vincularse a la empresa?</b>	Presento la entrevista para la vacante, examen del cargo.	Presento la entrevista para la vacante, examen del cargo.	Recomendada	Traslado cargo	Presento la entrevista para la vacante.	Recomendada	Término las pasantías la dejaron	Entrevista	Familiar	término las pasantías la dejaron	Recomendada	Familiar	Recomendado	Traslado cargo
<b>¿Describe las funciones que desarrolla en el área dónde se encuentra?</b>	Inspecciones de puestos de trabajo y a los camiones, entregas de dotación, afiliaciones de parafiscales, Archiva documentos, organización de mercancía, realiza certificados laborales.	Archivar, organizar papelería, montar pedidos de productos, atención a los asesores comerciales	Revisión de ventas, realizar la nómina de los asesores, Despachar bodega, atención a los asesores comerciales, cotizaciones	Atención a usuarios, pre facturas, ingresa créditos, cartera, legalización y gestión cobro, manejo de caja menor del área	Capacitación, velar cumplimiento venta y entrega de productos, programar y seguimiento rutas, realizar labor puerta a puerta con los asesores, montar pedidos	Lista de precios de todos los canales, publicidad digital, exhibiciones, redes sociales	Base de datos conformidad , ingreso de ventas comodato	Servicio al cliente en PQR	Cargar Mercancía, Programar ruta para entregar la mercancía	Liquidación nómina, Vacaciones, licencias, prestaciones sociales, adicional realiza funciones de auxiliar contable	Encargada del call center (6 empleadas) , seguimiento llamadas, referidos de Efigas, Post Ventas, comodatos eje cafetero, Bonos, proyecto Asesores, canal directo redes nuevas,	Llevar y programar la agenda, firmas de documentos, enlace P a P, realizar negociaciones de productos, Fuerza de ventas, realizar las compras a nivel nacional.	Entrega de productos, reemplazo de la bodega de productos	Jefe de compras, facturación, hace pedidos, cotizaciones, programar rutas, liquida bono proveedores, atención a clientes

¿Cuánto tiempo demora realizando sus funciones?	8 horas	8 horas	10 horas	8 horas	8 horas	8 horas	8 horas	8 horas	8 horas	8 horas	10 horas	8 horas	8 horas	9 horas
¿Cuándo termina sus tareas en el horario establecido y le sobra tiempo que hace adicional?	Le ayuda a sus compañeros	Le ayuda a sus compañeros	Le hace falta tiempo	Le hace falta tiempo	Le hace falta tiempo	Le hace falta tiempo	Le hace falta tiempo	Le hace falta tiempo	Descansar	Le hace falta tiempo	Organiza pendientes	Le hace falta tiempo	le ayuda a sus compañeros	Le hace falta tiempo
¿Considera que el clima organizacional es bueno? ¿Por qué?	Bueno	Bueno	Regular	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Regular
¿Cómo considera que es la comunicación con los empleados de las demás áreas?	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Mala
¿Se tiene algún mecanismo para medir y promover el desempeño de cada colaborador?	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	No	No
¿Se tienen establecidos criterios de perfil para la asignación de salarios dentro de la organización?	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No
¿Utiliza sistemas de información para desarrollar sus funciones?	Portales de las entidades salud.	No	Si	Si	Si	No	Si	No	No	Si	Si	Si	No	Si
¿Cree que desarrolla funciones acordes a su conocimiento?	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

¿Su puesto de trabajo es cómodo, iluminado, ventilado y ergonómico?	cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	cumple	cumple	cumple	Cumple	Cumple
¿Tiene conocimiento en herramientas de Microsoft y Office?	Si	Si	Si	Si	si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
¿Considera que hay trabajo en equipo en la empresa?	Si	Si	Regular	Regular	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
¿Conoce cuál es la cultura organizacional en la empresa?	Posicionamiento	No	No	No	Crecimiento	Si	no	Si	Posicionamiento	No	No	Liderazgo	No	No
¿Sabe cuál es la misión y visión de la empresa?	No	No	No	No	Si	Si	No	Si	No	No	Si	No	No	No
¿La organización brinda capacitaciones y formación de los objetivos corporativos?	No	No	No	No	si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	No	No
¿Qué piensa de la empresa, en que deberíamos mejorar, o que debemos cambiar?	Es muy buena a nivel comercial, ayudan a las personas. no hay nada que mejorar	Salario o bonificaciones, atención a las herramientas de trabajo.	Muy buena la empresa, pero le falta organización, planeación y comunicación entre las áreas.	Mejorar el trabajo en equipo, pendiente las necesidades de los empleados.	Mejorar el empalme, organización, mejorar la calidad de la entrega, compromiso, programar reuniones.	Realizar capacitaciones	Espacios laborales	Espacios laborales	Mejorar la organización, organizar logística de despacho	Es una buena organización	Es muy buena organización, organizar y perfilar las personas de acuerdo al cargo, programar reuniones entre áreas.	Ser más disciplinados y organizados, programar reuniones entre áreas.	Que la empresa crezca	La empresa necesita más organización, engranaje, sólido, socializar cambios, programar reuniones entre áreas

En conclusión después de analizar los resultados obtenidos con anterioridad es evidente que la empresa MULTINTEGRAL S.A.S, no tiene definido una estructura organizacional.

Así mismo se identificó que los colaboradores no conocen la Visión y Misión de la compañía.

De acuerdo a la información recolectada se observa que la empresa requiere organización administrativa.

### **13. OBJETIVO ESPECÍFICO 1**

#### **13.1 Diagnóstico de la situación actual la empresa MULTINTEGRAL S.A.S**

Se puede evidenciar que la empresa MULTINTEGRAL S.A.S, tienen cargos definidos sin perfiles claros con tareas específicas, de esta manera cada colaborador desarrolla diferentes actividades, pero no posee conceptos amplios que permitan ejercer actividades con una estructura o plan de desarrollo organizado. Aunque conocen las áreas con las que cuentan, no poseen un manual de funciones para poder realizar un control para el cumplimiento de las tareas.

No se visualiza en ninguna parte de la empresa la misión y visión de la misma, no cuentan con un organigrama establecido pero se pudo observar que desempeñan sus funciones de una manera informal.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario que el presente trabajo tome bases fundamentales para establecer perfiles acordes a los cargos, optimizando cada puesto de trabajo con el propósito de aumentar la efectividad en cada área, siendo más productivos y eficientes

Para definir el direccionamiento estratégico, se debe empezar por hacer un análisis de las variables de la estructura administrativa de la empresa, desde el organigrama, las estructuras de comunicación, la relación entre las áreas entre otros.

Todas las organizaciones con visión de crecimiento deben plantearse objetivos claros que lleven a la empresa a ser más competitiva en los mercados locales y nacionales, obteniendo un posicionamiento, reconocimiento, recordación de marca y confiabilidad en el mercado.

Un personal altamente calificado o con el perfil acorde al cargo permite a la empresa incrementar su clima organizacional, crear una cultura de trabajo en equipo, desarrollar actividades y planes de trabajo organizativos, como análisis del comportamiento de la empresa, acciones de mitigación a impactos de competidores, amenazas de mercados nuevos o existentes

### 13.2 Matriz DOFA

La siguiente matriz, se realizó basados en los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista a profundidad realizada al interior de la empresa MULTINTEGRAL S.A.S, además de un análisis de diferentes factores externos que condicionan o afectan a esta empresa, esto con el fin de garantizar la inclusión de todos los aspectos estudiados en este análisis.

Fortalezas	Debilidades
<b>Crecimiento de la empresa:</b> Expansión de la empresa en diferentes ciudades del país	<b>Carencia de conocimiento profesional:</b> algunos procesos se realizan empíricos, ya que no se cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos.
<b>Se presenta un ambiente laboral positivo entre los colaboradores:</b> a pesar de las deficiencias que ellos mismos identifican	<b>Personal único en el cargo:</b> sin posibilidad de tener un apoyo para los periodos de vacaciones.
<b>Los directivos se preocupan por la superación personal de sus colaboradores:</b> es decir a justar los horarios y facilitar crédito a sus empleados para estudiar.	<b>Deficiencia de recurso tecnológico:</b> Se utiliza tecnología básica, a pesar que es un aspecto clave para el fortalecimiento de la empresa.

<b>Satisfacción de los clientes:</b> prestación del servicio.	<b>Descuido de la salud ocupacional:</b> los puestos de trabajo no están alineados con las recomendaciones para el desarrollo de las labores diarias.
<b>Experiencia en el sector</b>	<b>Deficiencia en el proceso de selección y contratación:</b> no se tiene definido el perfil que se requiere, adicional no se tiene un método para la captación de las hojas de vida.
<b>Alianza. estratégica con la empresa de Gas natural Efigas:</b> de ahí se desarrolló un programa llamado Brilla; además, es un puente para darse a conocer en diferentes zonas del país	<b>Desarrollo de actividades:</b> se presentan sobrecargas de funciones en algunos cargos y áreas de la compañía.
<b>Liquidez:</b> Los socios están comprometidos con la capitalización de la empresa.	<b>Comunicación entre áreas:</b> es necesario programar reuniones constantemente entre las áreas que intervienen en diferentes procesos.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fácil acceso:</b> aumento de la población con la necesidad de servicio	Precios bajos en las entidades consideradas competencia de mercado.
<b>Asesorías en salud ocupacional:</b> tomar capacitaciones dictadas por las entidades como la ARP y el SENA	Algunos clientes exigen que la empresa esté certificada.



<b>Consolidación de equipo administrativo:</b> algunos colaboradores tienen mayor conocimiento, ya que llevan varios años con la empresa.	La empresa no analiza las necesidades de los principales clientes, colaboradores que trabajan en la compañía
Crecimiento en proyección laboral con objetivos claros y ambiciosos.	
<b>Convenios:</b> con entidades para la prestación del servicio, por medio de la facturación mensual de servicios públicos.	

FO: CRECIMIENTO	FA: CALIDAD HUMANA
1. Identificar nuevos clientes, con el fin de ampliar la participación en el mercado	1. Se aprovechará la calidad de talento humano formando al personal para ofrecer un mejor servicio, así se generará la fidelización del cliente.  2. Se apoyará a los colaboradores para que logren formación profesional, con el propósito de mejorar la calidad de vida.
2. Se consolidarán y se crearán alianzas estratégicas con los clientes y proveedores con el fin de lograr relaciones de gana y gana.	

<p>3. Se procurará mantenimiento al talento humano, ofreciendo capacitaciones y puestos de trabajo adecuados para llevar a cabo sus funciones.</p>	
<p><b>DO: SUPERVIVENCIA</b></p>	<p><b>DA: PERMANENCIA</b></p>
<p>1. Enfocar la comunicación entre las áreas de la compañía, realizando actividades con el propósito de desarrollar las tareas correctamente.</p>	<p>1. Se creará la medición y seguimiento continuo de los procesos, a fin de ser más competitivos y eficientes.</p>
<p>2. Se determinarán objetivos, metas y estándares a exigir a cada colaborador de la empresa.</p>	<p>2. Se requiere generar programas de motivación, integración entre las áreas, selección de personal con las capacidades y competencias que exige el cargo a desempeñar.</p>
<p>3. Se establecerán los manuales de funciones, con el fin de llevar a cabo los procesos.</p>	

## **14. OBJETIVO ESPECÍFICO 2**

### **14.1 Formular el direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico le permite a la organización planear y proyectarse en un tiempo determinado. Además podemos decir que está compuesto por: la Misión, Visión, Valores Corporativos, Políticas y objetivos, que serán la guía para orientar todas las actividades a desarrollar buscando lograr las metas propuestas, resaltando como ventaja competitiva la relación con los clientes y la gestión del talento humano.

Teniendo en cuenta lo anterior para la empresa MULTINTEGRAL S.A.S, se ha rediseñado una nueva propuesta de la Misión, Visión y además de los valores corporativos. De esta manera tanto los directivos como los demás colaboradores de la organización conocerán la razón de ser de la empresa, hacia dónde quieren llegar y de qué manera pueden lograrlo.

#### **14.1.1 Misión**

##### **Manejada Actualmente**

Comercializamos productos para el hogar, en el campo de los electrodomésticos, gas domésticos muebles y computadores; con el respaldo de las mejores marcas, teniendo como prioridad la entrega oportuna, la disponibilidad, la garantía y la satisfacción integral de nuestros clientes, a través de empleados capacitados y comprometidos que trabajan en equipo. Nuestra responsabilidad social se manifiesta en el apoyo a propuestas deportivas, culturales y educativas.

##### **Propuesta**

Comercializamos y distribuimos productos para el hogar, en el campo de los electrodomésticos, gas domésticos, muebles y computadores; contando con el respaldo de las mejores marcas, siendo nuestra prioridad la entrega oportuna, la disponibilidad, la garantía y cumpliendo con la satisfacción integral de nuestros clientes prestando un servicio de calidad, a través de personal idóneo capacitado y comprometido que trabaja en equipo.

### **14.1.2 Visión**

#### **Manejada actualmente**

Para el 2015 seremos el más importante aliado comercial de las empresas de gases del país, en el campo de la comercialización de productos para el hogar. Siendo reconocidos por brindar a nuestros clientes productos de las mejores marcas, representadas en calidad, diseño respaldo y con el mejor servicio al cliente en cuanto a garantía, servicio técnico y entrega oportuna.

#### **Propuesta**

Ser reconocidos a nivel nacional en 2023 por ser un importante aliado comercial de las empresas de servicios públicos del país, en la comercialización y distribución de productos para el hogar. Siendo elegidos por nuestros clientes por brindarle productos de calidad, diseño e innovación de nuestras mejores marcas, situándonos a 5 años, como una empresa competitiva y de rápido crecimiento en el mercado. Mediante el fortalecimiento de las relaciones con los clientes y la gestión del talento humano prestando un servicio con garantía, servicio técnico y cumplimiento.

### **14.1.3 Valores corporativos.**

#### **Manejados Actualmente**

Respeto: Representado en el cumplimiento de los contratos firmados con nuestros clientes, los cuáles siempre encontrarán en la empresa una respuesta inmediata.

Responsabilidad: Cumpliendo a cabalidad con las políticas propuestas por nuestros aliados comerciales.

Calidad: Manifestada no sólo en el prestigio de los productos que comercializa sino también en el servicio que presta al cliente final.

Respaldo: Representado en distribuir las mejores marcas de productos.

Compromiso: Con la empresa, los empleados y los clientes que se refleja en la calidad, el servicio y la motivación.

Servicio: Contamos con línea de servicio al cliente 018000510215 y logística con vehículos propios para la entrega de productos puerta a puerta.

Entrega Oportuna: Esta es una promesa, que se hace posible mediante la capacidad económica y logística con que cuenta Multintegral S.A.S.

## **Propuesta**

**Honestidad:** Actuamos de manera honrada, sincera y correcta en las actividades dentro y fuera de MULTINTEGRAL S.A.S.

**Eficiencia:** Trabajar siempre de la mejor manera y excelente actitud, con el fin de obtener los mejores resultados y la satisfacción al cliente.

**Responsabilidad Social Empresarial:** Cumplir con los compromisos adquiridos realizando entregas con la mejor calidad y profesionalismo de nuestros colaboradores.

**Respeto:** Representado en el cumplimiento de los contratos firmados con nuestros clientes, los cuáles siempre encontrarán en la empresa una respuesta inmediata.

**Calidad:** Manifestada no sólo en el prestigio de los productos que comercializamos sino también en el servicio que se presta al cliente como razón de ser de la empresa.

**Compromiso:** Con la empresa, los colaboradores y los clientes que se refleja en la calidad, el servicio y la motivación por el cumplimiento de nuestros objetivos.

**Servicio:** Contamos con un equipo dispuesto a la atención de los requerimientos y solicitudes a través de la línea de servicio al cliente 018000510215 y logística con vehículos propios para la entrega de productos puerta a puerta.

**Cumplimiento:** Tenemos un equipo logístico enfocado en la satisfacción y fidelización de clientes con la entrega oportuna de sus productos, mediante la organización y trabajo en equipo con que cuenta MULTINTEGRAL S.A.S.

## **15. OBJETIVO ESPECÍFICO 3**

### **15.1 Proponer diseño Organizacional**

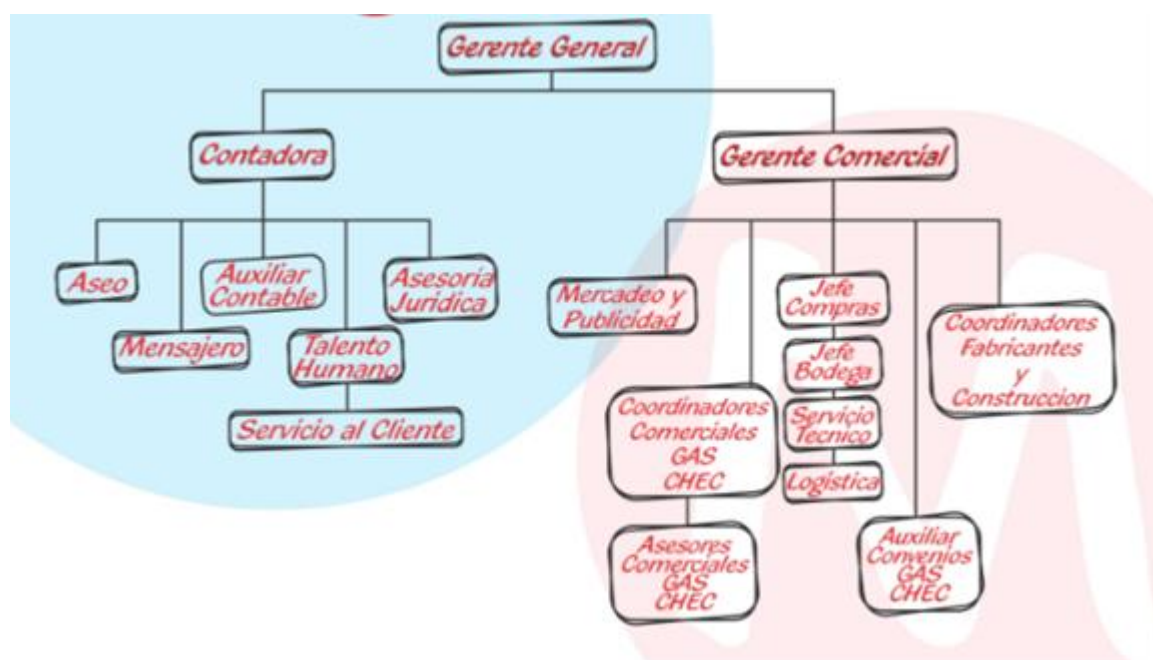
Las organizaciones para un correcto funcionamiento necesitan de una estructura organizacional dividida y ordenada por áreas de la empresa, esto le permitirá asignar responsabilidades y el nivel de autoridad dentro de la compañía a cada uno de los colaboradores.

En cuanto a la estructura organizacional de la empresa MULTINTEGRAL S.A.S, por medio de la observación del trabajo realizado, se concluyó la necesidad de

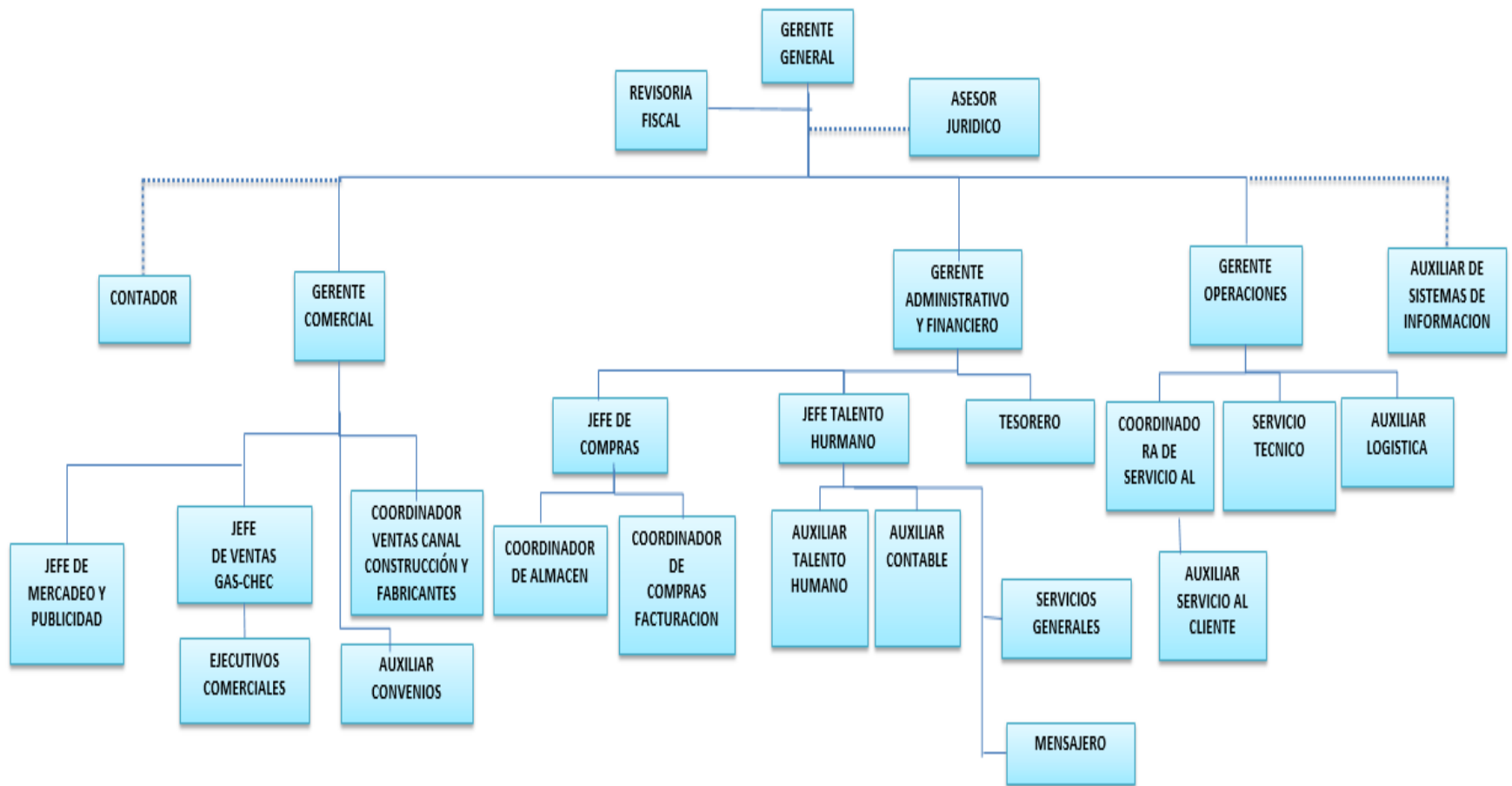
rediseñar el organigrama estructural de la empresa, donde se encuentran cada uno de los puestos de trabajo y las jerarquías de la organización.

### 15 .1.1 Estructura Organizacional - Organigrama

A continuación se muestra el organigrama actual definido por la empresa MULTINTEGRAL S.A.S, con el cual distribuye las diferentes tareas o roles en los diferentes puestos de trabajo.



**Propuesta Organigrama:**



### 15 .1.2 Cargos y Salarios Actuales

Manejado Actualmente			Propuesta	
EMPLEADO	CARGO	SALARIO ACTUAL	CARGO	SALARIO MERCADO
Agudelo Vásquez Jorge Antonio	Logística	\$1.140.000	Coordinador de Almacén	\$1.000.000
Campo Lamilla Yudy Milena	Auxiliar Comercial	\$1.100.000	Ejecutivo Comercial	\$782.000 + comisiones (0,3%)
Cardona Patiño Joanna	Fabricantes	\$1.091.000	Coordinador de ventas Canal Construcción y Fabricantes	\$1.100.000 + (0,3%)
Castañeda Villegas Leidy Johana	Auxiliar comercial	\$913.000	Ejecutivo Comercial	\$782.000 + comisiones (0,3%)
Castaño Franco Ariel	Comodatos	\$793.000	Coordinador de Experiencia de Producto	\$782.000 + comisiones (0,3%)
Delgado Escobar Sara	Directora de Servicio al Cliente	\$1.926.000	Coordinadora de Servicio al Cliente	\$2.000.000
Fernández Victoria Juan Carlos	Coordinador Pereira	\$1.031.000	Jefe de Ventas	\$2.500.000 + comisiones (0,3%)
Gallego Loaiza Juan David	Auxiliar de Gerencia	\$782.000	Asistente de Gerencia	\$782.000
Gallego Ospina Ana Milena	Compras	\$2.000.000	Jefe de Compras	\$2.500.000
Gallego Ospina Fabián Arlex	Gerente Comercial	\$15.000.000	Gerente Comercial	\$7.000.000 +



Hincapié Ríos Jakeline	Jefe Compras	\$1.346.000	Coordinador de Compras Y Facturación	\$1.346.000
Hoyos Román Diana Marcela	Mercadeo	\$1.172.000	Jefe de Mercadeo y Publicidad	\$1.172.000
Jiménez Gómez Mauricio	Director RH	\$2.600.000	Jefe de Talento Humano	\$2.600.000
Loaiza Marín Jinna Paola	Directora Jurídica	\$2.000.000	Asesor Jurídica	\$2.000.000
López Marín Lesly Viviana	Servicio al Cliente	\$782.000	Auxiliar de Servicio al Cliente	\$782.000
Mejía Ospina Cristian David	Logística	\$856.000	Logística -Ayudante de Conductor	\$856.000
Montoya Franco Martha Lucia	Servicios Generales	\$782.000	Servicios Generales	\$782.000
Osorio Ríos Dora Nelly	Servicio al Cliente	\$782.000	Auxiliar de Servicio al Cliente	\$782.000
Ospina Montoya Alberto	Logística	\$1.054.000	Auxiliar Logística - Conductor	\$1.100.000
Ospina Suarez José Arley	Logística	\$1.054.000	Auxiliar Logística - Conductor	\$1.100.000
Rodríguez Ruiz Jhon Franklin	Mensajería	\$1.066.400	Mensajero	\$782.000 + rodamiento (\$ 300.000)
Torres Ortiz María Eugenia	Directora Sistemas	\$1.906.000	Gestora de Sistemas	\$1.500.000
Vasco Herrera Norma Constanza	Contadora	\$2.500.000	Contadora General	\$2.500.000
Olaya Montoya Laura María	Auxiliar HSEQ	\$782.000	Auxiliar HSEQ	\$782.000

## **16. OBJETIVO ESPECIFICO 4**

### **16 .1 Proponer la medición del Desempeño**


De acuerdo al análisis realizado se puede identificar que los departamentos en la empresa no se encuentran claramente definidos; teniendo en cuenta lo anterior, se presenta la siguiente propuesta para definir las funciones y responsabilidades de cada cargo de la organización.

#### **16.1.1 Manual de Funciones**

El manual de funciones es muy importante para la organización de la empresa, además puede ser un instrumento para identificar los procesos de cada área, ya que en él se detalla las funciones de cada colaborador que hace parte de la compañía, con el fin de que cada miembro cumpla con las funciones correspondientes a su perfil y en conjunto con los objetivos planteados por la organización para posicionarse en el mercado, por recordación de marca, crecimiento comercial y corporativo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se tomaron los procesos y funciones existentes en la empresa, con el fin de realizar un rediseño en el manual de funciones y procedimientos actual de la compañía.

A continuación se presenta la siguiente propuesta:

		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
1. OBJETIVO			
Determinar las competencias laborales y las funciones asignadas a cada cargo según el nivel jerárquico de la empresa MULTINTEGRAL S.A.S			
1. DESCRIPCIÓN			
A continuación se describen las competencias laborales y las funciones asignadas a cada cargo según su nivel jerárquico.			
GERENTE GENERAL			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL	Directivo		
NOMBRE DEL CARGO	Gerente General		
ÁREA O DEPARTAMENTO	Gerencia		
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL	Junta de Socios		
EJERCE AUTORIDAD SOBRE	Gerente Comercial, Gerente Administrativo, Gerente Operaciones		
OBJETIVO PRINCIPAL			
Tomar decisiones correctas y oportunas basadas en estrategias de planeación, control, formulación y adopción de políticas, garantizando el desarrollo y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>Título profesional en áreas administrativas.</li><li>Opcional: Postgrado, especialización en áreas administrativas y de dirección.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Alta Gerencia</li><li>Planeación Estratégica.</li><li>Análisis Financiero.</li><li>Talento Humano</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Trabajo en equipo</li><li>Comunicación Asertiva</li><li>Capacidad de autocontrol</li><li>Capacidad de resolución de conflictos</li></ul>	5 años de Experiencia en el cargo.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"><li>Planear, organizar y evaluar las actividades de la empresa y velar por la aplicación de las estrategias y cumplimiento de los objetivos de la organización.</li><li>Promover la adaptación, adopción de normas orientado a mejorar la calidad y la eficiencia en la prestación de servicios de la empresa MULTINTEGRAL</li><li>Velar por utilización eficiente del recurso humano, área financiero de la organización y cumplimiento de metas.</li></ol>			

4. Desarrollar objetivos, estrategias y actividades que conduzcan a mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional para todos los colaboradores de la empresa.
5. Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).
6. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
7. Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.

**ELABORO: LOS AUTORES**

**REVISO**

**Autorizo**

**GERENTE COMERCIAL**
**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>NIVEL</b>	Profesional
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Gerente Comercial
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Gerencia
<b>EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL</b>	Gerente General
<b>EJERCE AUTORIDAD SOBRE</b>	Jefe de Ventas, Jefe de Mercadeo y publicidad, Ejecutivo de ventas canal de Construcción y Fabricantes

**OBJETIVO PRINCIPAL**

Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de ventas.


**PERFIL DE COMPETENCIAS**

<b>EDUCACIÓN</b>	<b>FORMACIÓN</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Título profesional en áreas administrativas y financiera.</li> <li>Opcional: Postgrado, especialización en áreas administrativas y financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta Gerencia</li> <li>Comercio Exterior.</li> <li>Administración de la compensación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Comunicación Asertiva.</li> <li>Capacidad de delegación de funciones.</li> <li>Comercial y ventas</li> <li>Capacidad de resolución de conflictos</li> </ul>	4 años de Experiencia en el cargo.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

1. Definir, proponer, coordinar y ejecutar actividades que impulsen las ventas y posicionamiento de marca en el mercado.
2. Registrar las actividades y tareas en el cronograma semanal de la empresa.
3. Contactar de manera permanente los clientes y proveedores regionales y nacionales, con el fin de hacerle seguimiento según los requerimientos.
4. Realizar informes de gestión, informes estadísticos, y proyección de ventas.
5. Coordinar los gastos y contactos necesarios cuando se requiere desplazamientos de la gerencia comercial para cierre de negocios.
6. Representar a la Empresa en aspectos comerciales ante corresponsales, organismos internacionales, negociar convenios y administrar los contratos que se suscriban con éstos.
7. Consolidar el presupuesto anual de la Gerencia Comercial y controlar su ejecución.
8. Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa.

<b>ELABORO: LOS AUTORES</b>	<b>REVISO</b>	<b>AUTORIZO</b>
-----------------------------	---------------	-----------------

		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL	Profesional		
NOMBRE DEL CARGO	Gerente Administrativo y Financiero		
ÁREA O DEPARTAMENTO	Gerencia		
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL	Gerente General		
EJERCE AUTORIDAD SOBRE	Jefe de Compras, Jefe de Talento Humano, Tesorero		
OBJETIVO PRINCIPAL			
Planear, organizar y controlar las actividades de la empresa con el objetivo de apoyar a generar mayor rentabilidad, realizar toma de decisiones en forma oportuna y confiable en beneficio de la operación de la empresa, selección de personal de la parte administrativa, velar por mantener un buen clima organizacional. Crear lineamientos de control, análisis financiero, supervisar cumplimiento de políticas, crear sinergia con las demás áreas para lograr el objetivo.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>Título profesional en áreas administrativas y financiera.</li><li>Opcional: Postgrado, especialización en áreas administrativas y financiera.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Alta Gerencia</li><li>Gestión Humana.</li><li>Administración de la compensación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Trabajo en equipo.</li><li>Comunicación Asertiva.</li><li>Capacidad de delegación de funciones.</li><li>Procesos administrativos.</li><li>Capacidad de decisión.</li><li>Capacidad de resolución de conflictos.</li><li>Perspectiva estratégica.</li></ul>	3 años de Experiencia en el cargo.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<div>1. Coordinar actividades organizacionales de la empresa, tales como: asignación de actividades y tareas por realizar.</div> <div>2. Vigilar que los procedimientos dentro y fuera de la empresa se ejecuten según lo planeado en la compañía.</div> <div>3. Resolución de conflictos al interior de la empresa entre colaboradores, con el fin de mantener un buen clima organizacional.</div> <div>4. Organizar los recursos que la empresa proporciona, planificar y establecer métodos para lograr objetivos, proponer e impulsar al personal para que mediante el crecimiento general las metas y objetivos de la empresa se cumplan con un resultado mayor al esperado.</div>			
ELABORO: LOS AUTORES		REVISO	AUTORIZO

--	--	--



		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES		
GERENTE DE OPERACIONES				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
NIVEL		Profesional		
NOMBRE DEL CARGO		Gerente de Operaciones		
ÁREA O DEPARTAMENTO		Gerencia		
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL		Gerente General		
EJERCE AUTORIDAD SOBRE		Coordinadora de servicio al cliente, Servicio técnico, Auxiliar de Logística		
OBJETIVO PRINCIPAL				
Garantizar que los procesos operativos relacionados a almacenamiento, distribución y transporte sean eficientes y efectivos buscando optimizar los recursos (físicos, humanos y financieros) de la Empresa. A demás a liderar actividades encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes en relación a los servicios que provee la empresa. Responsable de la rentabilidad de sus negocios durante el periodo en el cual la empresa administra.				
PERFIL DE COMPETENCIAS				
EDUCACIÓN		FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título profesional en áreas administrativas y logística.</li><li>• Opcional: Postgrado, especialización en áreas administrativas y logística.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta Gerencia</li><li>• Formación en logística.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo.</li><li>• Comunicación Asertiva.</li><li>• Capacidad de delegación de funciones.</li><li>• Procesos de logística.</li><li>• Capacidad de decisión.</li><li>• Capacidad de resolución de conflictos.</li><li>• Trabajo bajo presión</li></ul>	3 años de Experiencia en el cargo.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Determinar los procedimientos operacionales relacionados al almacenamiento, distribución y transporte.</li><li>2. planificar y coordinar actividades entre distintos departamentos para determinar el tipo de promociones de venta que adoptará la empresa.</li><li>3. Revisar los resúmenes financieros con regularidad para asegurarse de que la empresa está operando de la manera más eficiente y rentable posible.</li><li>4. Mantener una buena comunicación con las otras áreas de la organización para mantener un funcionamiento fluido de la empresa.</li></ol>				
ELABORO: LOS AUTORES		REVISO		AUTORIZO

--	--	--

		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
JEFE DE MERCADEO Y PUBLICIDAD			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL		Profesional	
NOMBRE DEL CARGO		Jefe de Mercadeo y Publicidad	
ÁREA O DEPARTAMENTO		Ventas	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL		Gerente Comercial	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE		Auxiliar de Mercadeo y Publicidad	
OBJETIVO PRINCIPAL			
Analizar, desarrollar e implementar las estrategias de las marcas, planes y programas de marketing. Desarrollar estrategia por línea y canal. Desarrollo de plan de marketing digital. Coordinar desarrollo de Diseños web – campañas promocionales en web.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN		FORMACIÓN	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título profesional en mercadeo y Publicidad.</li><li>•</li><li>• Opcional: Postgrado, especialización en Marketing y Ventas.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoción y publicidad.</li><li>• Orientación servicio al cliente interno y externo</li><li>• Planificación de estrategias comerciales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo.</li><li>• Pensamiento creativo.</li><li>• Liderazgo.</li><li>• Negociador.</li><li>• Social media Marketing</li><li>• Trabajo bajo presión.</li></ul>
			2 años de Experiencia en el cargo.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<div>1. Determinación de la mezcla de productos, innovación, reposición o imitación.</div> <div>2. Elaboración de estrategias de publicidad y ventas.</div> <div>3. Proponer el Plan de Marketing Integral que contenga los objetivos, estrategias y programas de comercialización de producto.</div> <div>4. Recomendar la ejecución de estudios de mercado a nivel nacional tanto para el servicio.</div> <div>5. que se viene prestando, como para la incorporación de nuevos servicios y apertura de nuevos puntos de venta.</div> <div>6. Realizar actividades para evaluar la aceptación de la opinión referente a la imagen de la Empresa.</div>			
ELABORO: LOS AUTORES		REVISO	AUTORIZO

--	--	--

		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
JEFE DE VENTAS			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL		Profesional	
NOMBRE DEL CARGO		Jefe de Ventas	
ÁREA O DEPARTAMENTO		Ventas	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL		Gerente Comercial	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE		Ejecutivos Comerciales	
OBJETIVO PRINCIPAL			
Dirigir, planificar, organizar e implantar los programas de ventas de la Empresa.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN		FORMACIÓN	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>Título profesional en administración, comercial y Ventas.</li><li>Opcional: Postgrado, especialización en Administración y Ventas.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Orientación servicio al cliente interno y externo</li><li>Planificación de estrategias comerciales.</li><li>Formación específica en ventas, comercial y gestión de equipos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Comunicación Asertiva.</li><li>Tacto y diplomacia.</li><li>Capacidad para administrar, formar y motivar a un equipo de personal de ventas.</li></ul>
			2 años de Experiencia en el cargo.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"><li>Dirigir y evaluar las estrategias de ventas, los planes y programas orientados al desarrollo de las políticas de ventas establecidas por la dirección de la Empresa y realizar ajustes de acuerdo a la coyuntura empresarial y del mercado.</li><li>Preparar planes y presupuesto de ventas.</li><li>Desarrollar las relaciones internas con los clientes, detectando sus necesidades y oportunidades de negocio, coordinando con el resto de la organización para prestar el mejor servicio.</li><li>Realizar acciones comerciales encaminadas a promover las ventas, garantizando el cumplimiento de los objetivos de ventas asignados.</li><li>Realizar prospección de mercado y negocio, evaluando la potencialidad y rentabilidad de nuevos clientes.</li><li>Elaborar propuestas de acciones que conduzcan a la obtención de una eficiente gestión comercial.</li><li>Reclutamiento, selección y capacitación de los ejecutivos comerciales.</li><li>Compensación y motivación.</li></ol>			
ELABORO: LOS AUTORES		REVISÓ	AUTORIZO

--	--	--

		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
EJECUTIVO COMERCIAL			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL		Profesional	
NOMBRE DEL CARGO		Ejecutivo Comercial	
ÁREA O DEPARTAMENTO		Ventas	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL		Jefe de Ventas	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE		Ninguno	
OBJETIVO PRINCIPAL			
Ofrecer en el mercado los servicios de la Empresa, con las mejores condiciones de precio de acuerdo a las normas, directivas y procedimientos que se le indique.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>Tecnólogo en áreas comercial y ventas.</li><li>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Atención al usuario y servicio al cliente.</li><li>Ventas y Comercio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Atención al usuario.</li><li>Buena comunicación.</li><li>Manejo de sistemas y software</li><li>Negociador.</li></ul>	1 año de Experiencia en el cargo.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<div>1. Atender de manera eficiente y oportuna los requerimientos de los clientes.</div> <div>2. Crear, organizar y actualizar de manera continua la base de datos de los clientes.</div> <div>3. Ofrecer de manera constante los productos y servicios de la empresa.</div> <div>4. Efectuar visitas periódicamente a los clientes activos, con el fin de mantenerlos bien atendidos absolviendo Consultas, vigencia de contratos y requerimientos de nuevos servicios, logrando la satisfacción de estos.</div> <div>5. Negociar los contratos, dentro de los márgenes prefijados, condiciones de venta, formas de pago, plazos, descuentos y seguimientos de su realización</div>			
ELABORO: LOS AUTORES		REVISO	AUTORIZO

		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
COORDINADOR CANAL DE VENTAS CONSTRUCCIÓN Y FABRICANTES			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL		Profesional	
NOMBRE DEL CARGO		Coordinador Canal de Ventas Construcción y Fabricantes	
ÁREA O DEPARTAMENTO		Ventas	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL		Gerente Comercial	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE		Ninguno	
OBJETIVO PRINCIPAL			
Ampliar la cobertura del mercado y realizar mantenimiento a los clientes por medio de la ejecución de estrategias de mercadeo.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN		FORMACIÓN	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>Título profesional en Administración de Empresas o carreras afines al mercadeo y ventas.</li><li>.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Ventas y Comercio.</li><li>Investigación de mercados.</li><li>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Atención al usuario.</li><li>Buena comunicación.</li><li>Trabajo en equipo.</li><li>Trabajo bajo presión.</li><li>Negociador.</li></ul>
EXPERIENCIA			
2 años de Experiencia en el cargo.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<div>1. Atender de manera eficiente y oportuna los requerimientos de los clientes.</div> <div>2. Crear, organizar y actualizar de manera continua la base de datos de los clientes.</div> <div>3. Realizar la presentación de nuevos productos y desarrollar nuevas técnicas de venta para promocionarlos.</div> <div>4.Efectuar visitas periódicamente a los clientes activos, con el fin de mantenerlos bien atendidos absolviendo Consultas, vigencia de contratos y requerimientos de nuevos servicios, logrando la satisfacción de estos.</div> <div>5. Negociar los contratos, dentro de los márgenes prefijados, condiciones de venta, formas de pago, plazos, descuentos y seguimientos de su realización.</div>			



6. Preparar los Pronósticos de Ventas.

7. Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta.

8. Elaborar campañas promocionales, eligiendo premios y concursos semanales o mensuales.

<b>ELABORO: LOS AUTORES</b>	<b>REVISO</b>	<b>AUTORIZO</b>
-----------------------------	---------------	-----------------


		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
AUXILIAR DE CONVENIOS			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL		Tecnólogo.	
NOMBRE DEL CARGO		Auxiliar de Convenios	
ÁREA O DEPARTAMENTO		Ventas	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL		Jefe de Ventas	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE		Ninguno	
OBJETIVO PRINCIPAL			
Coordinar labores necesarias para crear nuevos convenios con diferentes clientes y proveedores.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>Tecnólogo en áreas comercial y ventas.</li><li>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Atención al usuario y servicio al cliente.</li><li>Ventas y Comercio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Excelentes relaciones interpersonales.</li><li>Buena comunicación.</li><li>Trabajo en equipo.</li><li>Manejo de sistemas y software</li><li>Negociador.</li></ul>	1 año de Experiencia en el cargo.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<p>1. Realizar un servicio excelente integral y oportuno al cliente o usuario con un alto nivel de eficiencia, eficacia, efectividad.</p> <p>2. Ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos definidos para su área en el plan estratégico de la empresa</p> <p>3. Realizar y certificar los registros en convenios solicitados por los clientes.</p>			

4. Efectuar visitas periódicamente a los clientes activos, con el fin de mantenerlos bien atendidos absolviendo Consultas, vigencia de contratos y requerimientos de nuevos servicios, logrando la satisfacción de estos.
1. Negociar los contratos, dentro de los márgenes prefijados, condiciones de venta, formas de pago, plazos, descuentos y seguimientos de su realización


<b>ELABORO: LOS AUTORES</b>	<b>REVISO</b>	<b>AUTORIZO</b>
-----------------------------	---------------	-----------------

		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
JEFE DE COMPRAS			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL	Profesional		
NOMBRE DEL CARGO	Jefe de Compras		
ÁREA O DEPARTAMENTO	Administrativo		
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL	Gerente Administrativo y Financiero		
EJERCE AUTORIDAD SOBRE	Coordinador de almacén, Coordinador de comprar y facturación.		
OBJETIVO PRINCIPAL			
Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se redicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>Título profesional en Administración de Empresas o carreras afines a la administración.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Líneas operativas.</li><li>Líneas estratégicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planeación estratégica.</li><li>Actitud de liderazgo y negociación.</li><li>Capacidad tomar decisiones.</li><li>Trabajo bajo presión.</li></ul>	2 años de Experiencia en el cargo.


<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>			
1. Planificar y gestionar su funcionamiento en base a un presupuesto. 2. Estar al día constantemente de las novedades del mercado. 3. Buscar los proveedores más eficientes. 4. Negociar y pactar las condiciones de suministro. 5. Tener en mente las necesidades de stock, de la empresa. 6. Controlar la calidad de los productos adquiridos. 7. Mantener estrechas relaciones con los proveedores para generar alianzas estratégicas (socios de negocios) que propicien beneficios mutuos en la comercialización de sus productos.			
<b>ELABORO: LOS AUTORES</b>	<b>REVISO</b>	<b>AUTORIZO</b>	

		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
COORDINADOR DE ALMACEN			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL		Tecnólogo.	
NOMBRE DEL CARGO		Coordinador de Almacén	
ÁREA O DEPARTAMENTO		Administrativo	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL		Jefe de Compras	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE		Auxiliar Almacén.	
OBJETIVO PRINCIPAL			
Controlar, registrar y organizar las entradas y salidas de mercadería del almacén o bodega.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>Tecnólogo en Transporte y Logística o carreras afines.</li><li>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Experiencia en almacenes y equipo operacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planificación de trabajo.</li><li>Trabajo en equipo.</li><li>Emplea y forma a los colaboradores.</li><li>Capacidad tomar decisiones.</li><li>Trabajo bajo presión.</li></ul>	2 años de Experiencia en el cargo.

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>			
1. Atender, vender y despachar de productos al cliente. 2. Recibir y controlar las entradas de la mercancía. 3. Realizar el almacenamiento adecuado de la mercancía en la bodega. 4. Verificar que la mercadería se encuentre en buen estado y comunicar las novedades relacionadas con la mercadería en bodega. 5. Realizar las actividades necesarias para facilitar los inventarios programados por la empresa.			
<b>ELABORO: LOS AUTORES</b>	<b>REVISO</b>	<b>AUTORIZO</b>	

		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
COORDINADOR DE COMPRAS Y FACTURACIÓN.			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL		Tecnólogo.	
NOMBRE DEL CARGO		Coordinador de Compras y Facturación.	
ÁREA O DEPARTAMENTO		Administrativo	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL		Jefe de Compras	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE		Auxiliar de Compras.	
OBJETIVO PRINCIPAL			
Coordinar y Ejecutar actividades relacionadas con la adquisición y la facturación de los productos o servicios a prestados por la empresa.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>Tecnólogo en áreas administrativas.</li><li>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Experiencia en compras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planificación trabajo.</li><li>Trabajo en equipo.</li><li>Proactivo.</li></ul>	2 años de Experiencia en el cargo.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación servicio al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de tiempo.</li> <li>Trabajo bajo presión.</li> </ul>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>			
1. Coordinar y gestionar todas las órdenes de compra de las adquisiciones en la empresa. 2. Coordinar y Asesorar la logística de transporte de la empresa para la recolección y entrega de materiales. 3. Coordinar con el departamento de contable sobre la facturación de los clientes. 4. Atender a los proveedores en forma personal y/o telefónica. 5. Darle seguimiento a las devoluciones de materiales realizadas por mal estado o que en su caso no hayan llegado de acuerdo a la orden de compra realizadas. 6. Establecer alianzas con nuevos proveedores definiendo que productos pueden comprarse con ellos (fabricantes).			
<b>ELABORO: LOS AUTORES</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZO</b>	

		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
JEFE DE TALENTO HUMANO			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL	Profesional		
NOMBRE DEL CARGO	Jefe de Talento Humano		
ÁREA O DEPARTAMENTO	Administrativa		
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL	Gerente administrativo.		
EJERCE AUTORIDAD SOBRE	Auxiliar de Talento Humano, Auxiliar Contable, Auxiliar de Servicios generales. Mensajero.		
OBJETIVO PRINCIPAL			
Diseñar, desarrollar, implementar, hacer seguimiento y controlar las políticas, planes, programas, procedimientos y relaciones entre los trabajadores y la empresa, mediante una eficaz y eficiente gestión, a través de la planificación, dirección y control de las actividades involucradas en el proceso de administración de los recursos humanos			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>Título profesional en áreas administrativas y financiera.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Alta Gerencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Trabajo en equipo.</li></ul>	2 años de Experiencia en el cargo.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opcional: Postgrado, especialización en áreas administrativas y financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias de la Gestión Humana.</li> <li>• Administración de la compensación .</li> <li>• Administración de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Asertiva.</li> <li>• Capacidad de delegación de funciones.</li> <li>• Procesos administrativos.</li> <li>• Capacidad de decisión.</li> <li>• Capacidad de resolución de conflictos.</li> <li>• Perspectiva</li> </ul>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>			
<p>1. Asegurar el ingreso de los mejores talentos según los requerimientos de los procesos de la empresa, implementando adecuadamente el reclutamiento, selección y contratación de personal.</p> <p>2. Planificación de un modelo de formación y desarrollo del personal. Identificación, análisis y priorización de las necesidades o carencias formativas del personal a corto, mediano y largo plazo, en conjunto con los responsables de las diferentes áreas. Identificación de competencias y conductas requeridas para desempeñar los puestos existentes en la empresa.</p> <p>3. Incrementar las competencias laborales del personal, por medio de la aplicación de los procesos de inducción, capacitación, entrenamiento y seguimiento al desempeño.</p> <p>4. Diseño e implementación del sistema de evaluación del desempeño.</p> <p>5. Proporcionar orientación y formación al personal, para que estos alcancen las competencias que permitan un desempeño eficaz y eficiente.</p> <p>6. Mantener al buen clima organizacional.</p>			
<b>ELABORO: LOS AUTORES</b>	<b>REVISO</b>	<b>AUTORIZO</b>	



**AUXILIAR DE TALENTO HUMANO**
**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>NIVEL</b>	Tecnólogo
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Auxiliar de Talento Humano
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Administrativo
<b>EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL</b>	Jefe de Talento Humano
<b>EJERCE AUTORIDAD SOBRE</b>	Ninguno

**OBJETIVO PRINCIPAL**

Apoyar el área de talento humano y tareas administrativas como administración del personal, de manera que realice de forma oportuna los pagos y novedades de los colaboradores cada mes.

**PERFIL DE COMPETENCIAS**

<b>EDUCACIÓN</b>	<b>FORMACIÓN</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnólogo en administración de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendencias de la Gestión Humana.</li> <li>Administración de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Comunicación Asertiva.</li> <li>Procesos administrativos.</li> <li>Capacidad de resolución de conflictos.</li> <li>Perspectiva estratégica.</li> </ul>	<p>2 años de Experiencia en el cargo.</p>

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

1. Apoyar toda la ejecución de los procesos de gestión humana.
2. Contribuir con el mantenimiento del buen clima organizacional.
3. Brindar atención a los colaboradores de forma cálida, amable y empática resolviendo inquietudes.
4. Elaborar distintas comunicaciones del área, relacionada con ingresos, retiros, certificaciones y en general, todas
5. Aquellas que sean solicitadas por su jefe inmediato.
6. Participar en la elaboración, ejecución y seguimiento de los planes de acción y actividades del área.
7. Tramitar todas las afiliaciones para el ingreso de los nuevos funcionarios a la empresa.

**ELABORO: LOS AUTORES**
**REVISÓ**
**AUTORIZO**



<b>AUXILIAR CONTABLE</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>NIVEL</b>	Asistencial		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Auxiliar Contable		
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	Administrativo y Financiero.		
<b>EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL</b>	Jefe de Talento Humano		
<b>EJERCE AUTORIDAD SOBRE</b>	Ninguno		
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>			
Se debe encargar del manejo y control de los inventarios de la empresa, asesorar en la elaboración de las proyecciones de los estados financieros, además de las obligaciones financieras de la empresa.			
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>FORMACIÓN</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnico en auxiliar contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estados Financieros.</li> <li>Régimen tributario.</li> <li>Inventarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización.</li> <li>Cumplimiento.</li> <li>Ética y profesionalismo.</li> </ul>	1 año de Experiencia en el cargo.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>Manejar y controlar los inventarios de la empresa.</li> <li>Asesorar y colaborar con la elaboración de los estados financieros y sus proyecciones.</li> <li>Hacer la proyección de las declaraciones tributarias de la empresa.</li> <li>Archivar todos los documentos correspondientes a su área.</li> <li>Recibir, revisar y realizar el registro contable de los documentos.</li> <li>Manejar el libro de los bancos.</li> <li>Realizar conciliaciones bancarias.</li> <li>Elaborar los comprobantes de retención.</li> <li>Efectuar la causación de facturas para su respectivo pago.</li> </ol>			
<b>ELABORO: LOS AUTORES</b>	<b>REVISO</b>	<b>AUTORIZO</b>	



		<b>GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>SERVICIOS GENERALES</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>NIVEL</b>		Asistencial	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		Servicios General	
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>		Administrativo y Financiero.	
<b>EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL</b>		Jefe de Talento Humano	
<b>EJERCE AUTORIDAD SOBRE</b>		Ninguno	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>			
Mantener las instalaciones físicas de la empresa en buenas condiciones de aseo e higiene, así mismo como las herramientas y equipos de trabajo.			
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>FORMACIÓN</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Básica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena atención.</li> <li>Cumplimiento.</li> <li>Continua disposición</li> </ul>	1 año de Experiencia en el cargo.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>			
1. Realizar el aseo general de la empresa. 2. Mantener agua y jugos en la nevera para los colaboradores y clientes, además de un termo con café. 3. Mantener los insumos del baño siempre disponibles (Papel, jabón y agua). 4. Atender de manera eficiente y eficaz a los requerimientos de su jefe inmediato o directivos de la empresa.			
<b>ELABORO: LOS AUTORES</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZO</b>	

		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
MENSAJERO			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL		Asistencial	
NOMBRE DEL CARGO		Mensajero	
ÁREA O DEPARTAMENTO		Administrativo y Financiero.	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL		Jefe de Talento Humano	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE		Ninguno	
OBJETIVO PRINCIPAL			
Realizar las entregas de las correspondencias de la empresa, así mismo como recibirlas y traerlas a la empresa, además de realizar los pagos de los servicios públicos y otras obligaciones.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>Bachiller.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>No aplica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Conducción de Moto y Carro.</li><li>Conocimiento de la ciudad donde labora.</li></ul>	1 año de Experiencia en el cargo.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<div>1. Recoger la correspondencia en la empresa y entregarla de manera oportuna en el sitio de destino.</div> <div>2. Recibir las correspondencias que vengan de la parte externa de la empresa y entregarlas en la compañía.</div> <div>3. Realizar pago de los servicios públicos.</div> <div>4. Atender de manera eficiente y eficaz a los requerimientos de su jefe inmediato o directivos de la empresa.</div>			

<b>ELABORO: LOS AUTORES</b>	<b>REVISO</b>	<b>AUTORIZO</b>

		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL		Profesional	
NOMBRE DEL CARGO		Coordinador de Servicio al Cliente	
ÁREA O DEPARTAMENTO		Operación	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL		Gerente de Operaciones	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE		Ninguno	
OBJETIVO PRINCIPAL			
Coordinar, planificar, controlar y atender todas las inquietudes, y necesidades del cliente interno y externo; establecer un proceso de mejoramiento continuo basado en la transformación de las expectativas y necesidades en estándares de la compañía, brindando una mayor satisfacción.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>Título profesional en áreas de mercadeo o carreras afines.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Procesos de atención al cliente.</li><li>Orientación al servicio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apertura al cambio.</li><li>Pensamiento estratégico.</li><li>Iniciativa.</li><li>Orientación al logro de objetivos</li></ul>	2 años de Experiencia en el cargo.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<div>1. Recibir y analizar las quejas y reclamos que se presenten.</div> <div>2. Realizar periódicamente las encuestas de satisfacción al cliente para evidenciar el cumplimiento de las políticas definidas.</div> <div>3. Garantizar respuesta al cliente, dejando el respectivo registro.</div> <div>4. Realizar seguimiento al cumplimiento de las solicitudes del cliente, verificando la satisfacción del mismo.</div> <div>5. Implementar acciones de mejora.</div>			
ELABORO: LOS AUTORES		REVISÓ	AUTORIZO


		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL		Asistencial	
NOMBRE DEL CARGO		Auxiliar de Servicio al Cliente	
ÁREA O DEPARTAMENTO		Operación	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL		Coordinadora servicio al cliente.	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE		Ninguno	
OBJETIVO PRINCIPAL			
Recibir, tramitar y verificar las solicitudes, peticiones, quejas y reclamos de los clientes por la prestación de los servicios que se ofrece.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>Técnico en áreas de servicio al cliente o carreras afines.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Conocimiento en sistemas.</li><li>Orientación de servicio al cliente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apertura al cambio.</li><li>Autocontrol.</li><li>Iniciativa.</li><li>Orientación al cliente.</li></ul>	2 años de Experiencia en el cargo.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
1. Recibir, tramitar y responder las PQR de los clientes, garantizando el cumplimiento de los procedimientos establecidos.			
2. Realizar seguimiento a la atención de las PQR a través de comunicación con el cliente con el fin de verificar su satisfacción			
3. Revisar la base de datos de terceros.			
4. Realizar seguimiento al cumplimiento de las solicitudes del cliente, verificando la satisfacción del mismo.			

ELABORO: LOS AUTORES	REVISO	AUTORIZO
----------------------	--------	----------

		<b>GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>AUXILIAR DE LOGISTICA – CONDUCTOR</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>NIVEL</b>		Asistencial	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		Auxiliar de logística – Conductor	
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>		Operaciones	
<b>EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL</b>		Gerente operaciones	
<b>EJERCE AUTORIDAD SOBRE</b>		Ninguno	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>			
Ejecutar las labores de conducción de vehículos automotores, con el fin de movilizar personas, materiales y equipos, conforme a las normas y procedimientos vigentes.			
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>FORMACIÓN</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bachiller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conducción de Moto y Carro.</li> <li>Conocimiento de la ciudad donde labora.</li> <li>Relaciones interpersonales.</li> <li>Manejo de la información.</li> </ul>	1 año de Experiencia en el cargo.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>			
1. Conducir y velar por el buen funcionamiento del vehículo asignado, mantener el vehículo en buen estado de presentación y responder por el equipo y accesorios asignados al vehículo  2. Cumplir estrictamente las normas sobre seguridad, prevención de accidentes y demás disposiciones vigentes.  3. Informar oportunamente a su superior inmediato las anomalías detectadas en su vehículo.			



4. Entrega de mercancía oportunamente al cliente.		
5. Cumplir de manera efectiva la misión, visión, política y objetivos de calidad, y la ejecución de los procesos en que interviene en razón del cargo.		
<b>ELABORO: LOS AUTORES</b>	<b>REVISO</b>	<b>AUTORIZO</b>

		GUIA DE COMPETENCIAS LABORALES Y MANUAL DE FUNCIONES	
CONTADORA			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NIVEL	Profesional		
NOMBRE DEL CARGO	Contadora		
ÁREA O DEPARTAMENTO	Gerencia		
EJERCE AUTORIDAD SOBRE ÉL	Gerente General		
EJERCE AUTORIDAD SOBRE	Ninguno		
OBJETIVO PRINCIPAL			
Garantizar que las normas vigentes aplicadas a las operaciones contables y financieras sean manejadas con éxito y de acuerdo a lo establecido por la ley manteniendo la discreción sobre la información financiera, además de realizar y evaluar los estados financieros de la empresa.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Titulo contador profesional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contabilidad y mercadeo.</li><li>• Finanzas.</li><li>• Sistemas.</li><li>• Tributario.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Iniciativa.</li><li>• Lealtad.</li><li>• Responsabilidad.</li><li>• Discreción y ética.</li><li>• Cumplimiento.</li></ul>	1 año de Experiencia en el cargo.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
1. Controlar la contabilidad de la empresa e intervenir todos los documentos de cobro y pago de la empresa.			
2. Formular en compañía de la gerencia la cuenta general de gastos e ingresos de cada año.			

3. Rendir ante la gerencia las cuentas trimestrales de gastos e ingresos.
4. Llevar el control sobre el presupuesto de la empresa.
5. Proponer y describir informes relativos al área, de conformidad con las instrucciones de gerencia.

**ELABORO: LOS AUTORES**

**REVISÓ**


**AUTORIZO**

### 16 .1.2 Medición al Desempeño – Indicadores

Los indicadores son una herramienta que le ayuda al empleador evaluar y medir el desempeño de los colaboradores que trabajan para la organización, ya que esto le permite saber si se está cumpliendo los objetivos propuestos.


A continuación se propone implementar la medición por medio de indicadores en las siguientes áreas:

- **COMERCIAL:** Plantear las metas financieramente alcanzables a través de las ventas y las proyecciones de crecimiento en participación de mercado en el sector comercial, tales como volumen de ventas, canales de participación, sector o nicho de mercado, ventas diarias, negociaciones empresariales, evaluación de metas mensuales, informe mensual de clientes.

		<b>FORMATO INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Ventas diarias.		
<b>Proceso</b>	Validación de ingresos diarios generados por la empresa.		
<b>Objetivo del indicador</b>	Cumplir las metas diarias necesarias para el cumplimiento mensual.		
<b>Responsable</b>	Líder del proceso.		
<b>Frecuencia de medición</b>	Semanal		
<b>Meta</b>	100%		
<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>			
$\frac{\text{Valor facturado}}{\text{Meta mensual}} \times 100 = \text{VENTAS DIARIAS}$			
<b>RESULTADOS</b>			
<b>MES</b>	<b>META</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	
<b>PERIODO DE MEDICIÓN</b>	<b>ANALISIS DE RESULTADOS</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Mensual			

<b>ELABORO:</b>		<b>CARGO:</b>	
-----------------	--	---------------	--

- **TALENTO HUMANO:** Realizar la medición del clima organizacional trimestralmente, con el fin de observar las conductas y bienestar laboral de los colaboradores, además de su compromiso con la compañía; también permitiendo ejecutar planes de acción frente a novedades de personal, puestos de trabajo y cumplimiento de los objetivos corporativos, siendo un área transversal, pero al mismo tiempo un punto vertebral en las actividades productivas, ya que un personal capacitado y satisfecho mejora el rendimiento en los diferentes áreas de la empresa.

		<b>FORMATO INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Satisfacción Clima Laboral		
<b>Proceso</b>	Ambiente laboral de la compañía.		
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir la satisfacción de los colaboradores a nivel del clima organizacional.		
<b>Responsable</b>	Líder del proceso.		
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral		
<b>Meta</b>	Promedio Inferior a 8.		
<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>			
<p>El indicador es medible por medio de encuesta realizada a los colaboradores de la compañía, los cuales tienen una calificación 1 mínima y 10 máxima.</p> <p>Los valores obtenidos se tabulan y si el promedio arroja un resultado inferior a 7, significa que la empresa debe empezar a realizar trabajos para mejorar el clima laboral de la empresa.</p>			
<b>RESULTADOS</b>			
<b>MES</b>	<b>META</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	
<b>PERIODO DE MEDICIÓN</b>	<b>ANALISIS DE RESULTADOS</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Trimestral			

ELABORO:		CARGO:	
----------	--	--------	--

### Evaluación de Satisfacción del Clima Laboral

Por favor conteste confidencialmente las siguientes preguntas calificándolas del 1 al 10, (1 es la calificación mínima y 10 es la calificación máxima)

Fecha:  /  /   
dd mm aa

#### Califique las siguientes afirmaciones de acuerdo a su percepción:

- 1) La empresa le ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día.
- 2) La empresa demuestra que usted es importante.
- 3) La empresa se preocupa por su bienestar
- 4) La empresa le proporciona todos los beneficios que indica la ley.
- 5) Recibe respeto por parte del cliente a quien le brinda su servicio.
- 6) El Jefe se presta para transmitir sus inquietudes.
- 7) El Jefe realiza llamados de atención justificadamente.
- 8) El Jefe impone llamados de atención injustificadamente
- 9) Existe compañerismo en su grupo de trabajo
- 10) La empresa realiza con frecuencia reuniones de trabajo
- 11) La empresa cumple a tiempo con el pago de su salario
- 12) La información que aparece en el rol de pagos es clara.
- 13) La empresa le proporciona un equipo de trabajo adecuado para su labor
- 14) Considera que está capacitado para el manejo de su dotación
- 15) En General, ¿cuál es su calificación para la empresa?


	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Agradecemos su colaboración, sugerencias y comentarios nos ayuda a brindarles un mejor servicio:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- **COMPRAS:** Diagnosticar, evaluar y ejecutar pronóstico de ventas, stock de inventarios, análisis de rotación de inventarios, proyecciones de crecimiento comercial, nivel de satisfacción en cumplimiento, cierre mensual de compras, inventarios aleatorios, control y seguimiento de mercancías entrantes y salientes, estado y almacenamiento de mercancías, cálculo de espacio en almacenamiento de productos.

		<b>FORMATO INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Inventarios		
<b>Proceso</b>	Cuantificar el inventario físico existente como activo de la empresa		
<b>Objetivo del indicador</b>	Analizar el valor de inventarios, controlar la compra de mercancías, medir el nivel de rotación de la mercancía.		
<b>Responsable</b>	Líder del proceso.		
<b>Frecuencia de medición</b>	Semanal		
<b>Meta</b>	100% "Excelencia"; 95% "Meta"; 90% "Logro"		
<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>			
$\frac{\text{N° de inventarios realizados}}{\text{N° de inventarios programados}} \times 100 = \text{Medición de inventarios}$			
<b>RESULTADOS</b>			
<b>MES</b>	<b>META</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	
<b>PERIODO DE MEDICIÓN</b>	<b>ANALISIS DE RESULTADOS</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Mensual			
<b>ELABORO:</b>		<b>CARGO:</b>	






- **MERCADEO Y PUBLICIDAD:** Indicador de gastos en publicidad, estrategias comerciales, estrategias comerciales trimestrales, capacitaciones en ventas, estrategias de promoción, trade marketing y merchandising.

		<b>FORMATO INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Formación al equipo de ventas		
<b>Proceso</b>	Capacitación y formación al equipo de trabajo.		
<b>Objetivo del indicador</b>	Realizar la medición del personal capacitado en la empresa como fuerza de ventas necesaria para cumplir las metas mensuales en ventas		
<b>Responsable</b>	Líder del proceso.		
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual		
<b>Meta</b>	90% personal capacitado		
<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>			
$\frac{\text{N° de personas capacitadas}}{\text{N° de personas en área}} \times 100 = \text{Formación en ventas}$			
<b>RESULTADOS</b>			
<b>MES</b>	<b>META</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	
<b>PERIODO DE MEDICIÓN</b>	<b>ANALISIS DE RESULTADOS</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Mensual			
<b>ELABORO:</b>		<b>CARGO:</b>	

- **ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO:** Indicador de ventas vs gasto, con el fin de tener una rentabilidad en el negocio para perdurar en el tiempo.


		<b>FORMATO INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Gastos VS Ingresos		
<b>Proceso</b>	Medir el nivel de gasto con respecto a las ventas.		
<b>Objetivo del indicador</b>	Controlar los gastos, aplicando el concepto de producir más con lo mismo		
<b>Responsable</b>	Líder del proceso.		
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual		
<b>Meta</b>	10% de los gastos.		
<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>			
$\frac{\text{Gastos mensuales (\$)}}{\text{Ventas mensuales (\$)}} \times 100 = \text{Porcentaje de gastos}$			
<b>RESULTADOS</b>			
<b>MES</b>	<b>META</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	
<b>PERIODO DE MEDICIÓN</b>	<b>ANALISIS DE RESULTADOS</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Mensual			
<b>ELABORO:</b>		<b>CARGO:</b>	

- **SERVICIO AL CLIENTE:** este indicador permite medir la satisfacción del cliente respecto a los servicios y/o productos adquiridos en la compañía, Indicadores de satisfacción, indicadores de PQR's.

		<b>FORMATO INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Satisfacción del Cliente		
<b>Proceso</b>	Medir la satisfacción del cliente respecto a los productos.		
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir la satisfacción del cliente respecto a los productos.		
<b>Responsable</b>	Líder del proceso.		
<b>Frecuencia de medición</b>	Semestral		
<b>Meta</b>	90% "Excelente"; 85% "Bueno"; 80% "Malo"		
<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>			
$\frac{\text{Total de Clientes Evaluados "Excelente"} + \text{Total de Clientes Evaluados "Buenos"}}{\text{Total Clientes Encuestados}} \times 100 = \text{Medición Satisfacción Cliente}$			
<b>RESULTADOS</b>			
<b>MES</b>	<b>META</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	
<b>PERIODO DE MEDICIÓN</b>	<b>ANALISIS DE RESULTADOS</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Mensual			
<b>ELABORO:</b>		<b>CARGO:</b>	

### 16 .1.3 Evaluación medición al Desempeño - Propuesta

Es un mecanismo que el área de talento humano puede implementar, con el fin de realizar una evaluación anual para revisar el rendimiento de los colaboradores de la empresa, ayudando a mejorar la calidad y a perfilar cada cargo de la compañía.

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
<b>Nombre Colaborador</b>		Fecha de evaluación	
<b>Cargo</b>			
<b>Área</b>		Fecha de Contratación	
<b>Jefe Inmediato</b>			
Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.		Nunca	1
		Casi Nunca	2
		A veces	3
		Casi Siempre	4
		Siempre	5
<b>1- Calidad y productividad</b>		<b>Colaborador (30%)</b>	<b>Empleador (70%)</b>
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.			
b. Cantidad de trabajo completada.			
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.			
d. Cuidado de herramientas y equipo.			
<b>Promedio:</b>			
<b>2- Conocimiento</b>		<b>Colaborador (30%)</b>	<b>Empleador (70%)</b>
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.			
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.			
c. Uso y conocimiento de herramientas.			
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.			
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.			
<b>Promedio:</b>			
<b>3- Compromiso y Ausentismo</b>		<b>Colaborador (30%)</b>	<b>Empleador (70%)</b>
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.			
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.			
c. Puntualidad.			
d. Ausentismo			
<b>Promedio:</b>			
<b>4- Iniciativa / Liderazgo</b>		<b>Colaborador (30%)</b>	<b>Empleador (70%)</b>
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.			
b. Elige prioridades de forma eficiente.			

c. Sugiere mejoras.		
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.		
e. Motiva y ayuda a los demás.		
<b>Promedio:</b>		
<b>5- Trabajo en equipo</b>	<b>Colaborador (30%)</b>	<b>Empleador (70%)</b>
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.		
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.		
c. Promueve el trabajo en equipo.		
<b>Promedio:</b>		
<b>1. Observaciones - Colaborador</b>		
<b>2. Observaciones - Empleador</b>		
<b>3. Metas, objetivos y compromisos del colaborador para la próxima evaluación</b>		

--

4. Puntuación general de desempeño:	Colaborador (30%)	Empleador (70%)
Promedio		

Las firmas de colaborador y Jefe Inmediato dejan constancia del conocimiento de la evaluación.			
Colaborador:		Fecha:	
Jefe Inmediato:		Fecha:	
Jefe de Talento Humano:		Fecha:	

## 17. CONCLUSIONES

Realizado el trabajo, se determinaron las siguientes conclusiones:

1. El presente trabajo nos ha permitido contemplar, analizar, procesar, y ejecutar infinidad de conceptos, teorías, procedimientos y sobre todo el conocimiento adquirido a lo largo de la formación pedagógica obtenida de nuestros mentores profesionales de la academia, como base fundamental en la construcción de nuevos desarrollos en el campo laboral, administrativo e ingenieril de los individuos que cada vez desean auto-retarse a la superación profesional y personal, en el estudio de nuevas estrategias e ideologías prácticas dentro las organizaciones basados en las experiencias y formaciones teóricas.
2. La empresa podrá tener un control preciso de cada función y tarea a ejecutar por cada colaborador que hace parte del equipo de trabajo, de esta manera utilizamos mecanismos que nos permitieran identificar las diferentes situaciones al interior de la empresa, para así estudiarlas y proponer una mejora a la gestión administrativa actual.
3. Se ha logrado orientar a la empresa MULTINTEGRAL S.A.S a adoptar procesos de orden administrativo, además brindar a las áreas de la empresa objetivos más preciosos con funciones definidas que facilitan la comunicación al interior de la organización desde los niveles jerárquicos en control de la proyección y crecimiento de la empresa.
4. Inicialmente se tomó el trabajo desarrollado como un trabajo de grado que permitiera cumplir con un objetivo personal de graduación, pero al introducirse en el contacto directo de información, ampliación de las

situaciones, herramientas de trabajo, exploración de la empresa; se pudo evidenciar, analizar y proponer desde el conocimiento adquirido una propuesta de gestión administrativa que nos llena de satisfacción la construcción, exposición y puesta a prueba nuestras capacidades como ingenieros industriales, con habilidades de ser aportantes a una cultura organizacional en diferentes campos profesionales.



## **18. RECOMENDACIONES**

Después de haber efectuado el estudio y análisis de la gestión administrativa de MULTINTEGRAL S.A.S se recomienda lo siguiente:

1. Imprimir y publicar en lugares donde se pueda visualizar la Misión, visión y valores corporativos de MULTINTEGRAL S.A.S para que tanto sus colaboradores como proveedores y clientes conozcan su contenido.
2. Se hace necesario implementar las modificaciones realizadas en el estudio, a los diferentes procesos de la empresa como son:
  - Actualización de la visión corporativa.
  - Actualización del organigrama.
3. Se debe capacitar a todo el personal de la empresa que van a estar involucrados en el proceso y determinar una persona responsable para que evalúe el proceso anualmente, con el fin de confirmar que se cumplan los objetivos de la organización o verificar si es necesario realizar ajustes a la propuesta para que sea más eficiente.
4. Sería un gran aporte para MULTINTEGRAL S.A.S la implementación y aplicación de los procesos descritos en el manual de funciones, ya que puede orientar a los colaboradores a realizar ciertas tareas y de esta manera terminar más rápido las labores.
5. Encontrar mecanismos de comunicación entre las áreas, ya que esto ayudaría a mejorar el desempeño del equipo de trabajo.
6. Diseñar los puestos de trabajo de los colaboradores, de manera que sean cómodos, ventilados y con iluminación, ya que esto podría mejorar la productividad de la organización.
7. Realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal cumpliendo ciertas etapas, ya que esto ayudara a contratar personal idóneo de acuerdo a las competencias y habilidades necesarias que exige el cargo a desempeñar.
8. Capacitar regularmente a sus colaboradores en diferentes áreas de la empresa, ya que esto ayudara a tener colaboradores más eficientes en el desempeño de sus tareas y funciones.

## 19. BIBLIOGRAFÍA

- Frerd D. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson educación, 2008.
- <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccic3b3n-a-la-teorc3ada-general-de-la-administrac3b3n-7ma-edicic3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>
- <https://www.coursehero.com/file/p41utt0/La-planeaci%C3%B3n-es-como-un-faro-gu%C3%ADa-tiene-una-luz-a-la-que-se-dirige-a-alguna/>
- <http://www.calameo.com/books/005198506df57ed43884a>
- <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- <https://ramaucsa.wordpress.com/2010/07/23/establecimiento-de-objetivos-y-estrategias/>
- <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%2028Parte%20primera%29.pdf>
- [http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc\\_Grawhill-2da-Edicion](http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion)
- <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- <http://www.guaviare.gov.co/index.shtml?apc=l-xx-1-&x=2320676>
- <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-basicos-de-administracion-de-empresas/>
- [http://www.cep.edu.uy/documentos/2012/rrhh/7\\_material\\_especialista\\_re\\_cursos.pdf](http://www.cep.edu.uy/documentos/2012/rrhh/7_material_especialista_re_cursos.pdf)
- <http://definicion.de/jerarquia/>
- [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)
- <https://movimiento30juniord.wordpress.com/2013/07/12/administracion-estrategica-mision-vision-y-valores-2/>

- <http://blog.conducetuempresa.com/2012/04/el-organigrama-en-los-negocios-para-que.html>
- [https://books.google.com/books/about/Gerencia\\_Planeacion\\_Estrategia.html?hl=es&id=8Flzg6f8dOsC](https://books.google.com/books/about/Gerencia_Planeacion_Estrategia.html?hl=es&id=8Flzg6f8dOsC)
- <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-basicos-de-administracion-de-empresas/>
- <https://santisteban.files.wordpress.com/2011/02/descripcion-y-analisis-de-cargos.pdf>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-taylor/>
- [http://www.cep.edu.uy/documentos/2012/rrhh/7\\_material\\_especialista\\_re-cursos.pdf](http://www.cep.edu.uy/documentos/2012/rrhh/7_material_especialista_re-cursos.pdf)
- [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto\\_2150\\_1995.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_2150_1995.html)
- [https://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G387/24/cae\\_centro\\_de\\_atencion\\_empresarial](https://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G387/24/cae_centro_de_atencion_empresarial)
- <http://actualicese.com/actualidad/2009/09/09/requisitos-que-se-exigen-para-abrir-establecimientos-de-comercio>
- [http://www.usac.edu.gt/empleos/archivos/Gerente\\_Comercial\\_.pdf](http://www.usac.edu.gt/empleos/archivos/Gerente_Comercial_.pdf)
- [http://www.serpост.com.pe/transparencia/Documentacion\\_Transparencia/Docs\\_2009/Datos\\_Generales/Procedimientos/comercial.pdf](http://www.serpост.com.pe/transparencia/Documentacion_Transparencia/Docs_2009/Datos_Generales/Procedimientos/comercial.pdf)
- <https://www.grandespyemes.com.ar/2013/06/24/funciones-de-un-gerente-de-ventas/>
- <http://enviaseo.gov.co/wp-content/uploads/2015/03/Coordinador-de-Gesti%C3%B3n-Humana.pdf>
- [http://www.colombianadesalud.org.co/REQUISITOS\\_ORGANIZACIONAL/ES/PERFILES\\_CARGO/AUXILIAR%20DE%20TALENTO%20HUMANO.pdf](http://www.colombianadesalud.org.co/REQUISITOS_ORGANIZACIONAL/ES/PERFILES_CARGO/AUXILIAR%20DE%20TALENTO%20HUMANO.pdf)
- [http://www.colombianadesalud.org.co/REQUISITOS\\_ORGANIZACIONAL/ES/PERFILES\\_CARGO/COORDINADOR%20%20ATENCION%20AL%20USUARIO.pdf](http://www.colombianadesalud.org.co/REQUISITOS_ORGANIZACIONAL/ES/PERFILES_CARGO/COORDINADOR%20%20ATENCION%20AL%20USUARIO.pdf)

- [http://www.sabaneta.gov.co/institucional/Documents/10\\_FUN\\_CONDUCTOR GR 03.pdf.](http://www.sabaneta.gov.co/institucional/Documents/10_FUN_CONDUCTOR_GR_03.pdf)
- [https://www.starmeup.com/blog/es/materiales/modelo-evaluacion-desempeno-laboral/.](https://www.starmeup.com/blog/es/materiales/modelo-evaluacion-desempeno-laboral/)